

Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
Escuela de Comunicación Social



“El proceso comunicacional en un grupo de trabajo. El caso del sector de
Televentas de Nación Servicios, Banco Nación.”

Nadia Bustos

Tesina de grado

Licenciatura en Comunicación Social

Director: Mg. Edgardo Toledo

Rosario, 2014

INDICE

AGRADECIMIENTOS

JUSTIFICACIÓN.....1

CAPITULO 1 - Marco teórico.....2

CAPITULO 2 - Marco metodológico.....11

CAPITULO 3

Contexto, historia y actualidad de Nacion Servicios, Banco Nación.....15

3.1 Acerca de Banco Nación.....15

3.2 Historia de Nación Servicios.....17

3.3 Contexto actual.....18

3.4 Centro de contactos.....22

CAPITULO 4

Análisis de la situación actual desde los distintos actores.....28

CAPITULO 5 – Aportes desde la comunicación.....43

CONCLUSIONES.....48

ANEXO 1.....51

ANEXO 2.....59

Agradecimientos

Tanto durante el cursado como en el proceso de realización de la tesis, han pasado muchas personas que a su manera me han acompañado. La verdad es que mi realidad ha cambiado desde aquel comienzo de 2005 hasta hoy, casi diez años después, pero nunca estuve sola. Hay entrañables seres que hoy están y antes no, y los que estuvieron en un comienzo y hoy ya no lo están.

Agradezco a todos ellos, en principio a mi tutor Pani por guiarme y acompañarme en este proceso, por su trabajo y dedicación constante.

A mi familia por haber confiado en mí y por haberme hecho quien soy hoy. A mi mamá por ser mi mayor ejemplo de lucha y amor, y a mi papá, que aunque no puedo compartir físicamente este momento con él, paradójicamente ha sido una inspiración para la realización de este trabajo y sé que donde este, estará orgulloso de mi.

A mis hermanos por ayudarme y apoyarme siempre, porque nadie más que ellos saben de mi y de lo que juntos hemos pasado.

A mi sobrina y ahijada Emma por hacerme tan feliz todos los días de mi vida, por ser mi motor diario y el regalo más hermoso de un hermano.

A Lucas, mi ahijado, regalo de mi hermana de la vida Ceci por tanta alegría, por sus risas que me llenan el corazón.

A mis amigas de la vida Luli, Meji, Ceci y Maru por el camino recorrido, por los recuerdos y por el hoy que nos mantiene unidas, por ser mi sostén siempre.

A mis amigas de la facu, la más hermosa coincidencia que nos ha encontrado juntas cursando esta carrera, gracias por haber compartido todo el proceso, por haberme ayudado y bancado siempre. Sin ustedes no habría sido posible, gracias Maru, Fede, Chiqui, Majo y Gabi.

Gracias a mis amigas y compañeras de trabajo por haberme ayudado en este proceso, por apoyarme siempre y haber compartido tantos lindos momentos juntas. Gracias Popi, Dai y Sil.

A Hernán por haberme impulsado a realizar esta tesis, por ser mi alegría, por ser el buen humor que a veces me falta, por hacerme ver el lado positivo hasta de las cosas más tristes, por ser mi felicidad y mi plenitud. Gracias por tu sonrisa diaria, que nunca me ha dejado caer, porque me basta para seguir luchando.

Justificación

La importancia de este análisis radica en la reciente formación de este sector dentro de la empresa y de lo novedoso que reside en ello. La idea es indagar cómo fue su inserción, cómo es el trabajo diario y la interacción con los demás sectores de la organización.

De esta manera, con este estudio contribuir a un mejor funcionamiento del grupo de trabajo y así de la organización en general. Resulta interesante dilucidar la dinámica interna del grupo, cómo se identifica respecto de los demás grupos de trabajo, cómo siendo un sector incipiente se ha consolidado, dentro de qué contexto y cumpliendo qué rol dentro de la empresa.

Plateo del problema

¿Cómo es el proceso comunicacional dentro del grupo de trabajo del sector de Televentas de Nación Servicios, en su desempeño diario y con los demás sectores de la organización con los cuales interactúa?

Objetivo general

Analizar la dinámica de trabajo en el grupo Televentas de Nación Servicios y las relaciones con los demás sectores.

Objetivos específicos

Indagar acerca del proceso comunicacional mismo dentro del sector.

Conocer con qué sectores interactúa en su funcionamiento diario y cómo es la comunicación entre ellos.

Planificar o rediseñar acciones que ayuden a mejorar la comunicación intrasector e intersector para un mejor clima y desempeño laboral.

Capítulo 1

Marco teórico

La intervención que se puede hacer en una organización, o en un grupo dentro de esa organización está siempre atravesada por el marco teórico desde el cual la realizamos. Es muy importante la delimitación del mismo porque nos permite otorgarle a la investigación un abordaje particular.

En este estudio se propondrá algunas categorías analíticas para entender los procesos comunicacionales que se producen dentro del grupo. Estas categorías son: conocimiento, grupo, organización, institución, instituido-instituyente, comunicación, comunicación estratégica, procesos comunicacionales, lenguaje, conversaciones, cargos, escuchar, comunicación en la organización.

Conocer cómo conocemos

Se comenzará por definir el conocimiento entendiendo que el “acto de conocer trae un mundo a la mano”¹ citando a Maturana y Varela. Estos autores postulan que “tendemos a vivir en un mundo de certidumbre, de solidez perceptual indisputada, donde nuestras convicciones prueban que las cosas sólo son de la manera que las vemos, y los que nos parece cierto no puede tener otra alternativa”². Así, proponen “suspender nuestro hábito de caer en la tentación de la certidumbre”³, no dar nada por sentado, entendiendo la importancia de la reflexión como “un proceso de conocer cómo conocemos, un acto de volvernos sobre nosotros mismos, la única oportunidad que tenemos de descubrir nuestras cegueras”⁴.

A la hora de abordar este grupo de trabajo deberá producirse un cuestionamiento acerca de aquellas realidades que damos por hechas, de prejuicios que entorpecerán la investigación. Advertir que cada conversación, cada discurso enunciado responde a situaciones particulares y a sujetos particulares, todos ellos empapados de la realidad de la organización y de las instituciones que la atraviesan.

¹ Maturana, Humberto y Varela, Francisco, *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile, Chile, Editorial Universitaria, 1998, p. 13.

² Maturana, Humberto y Varela, Francisco, *op. cit.*, p. 5.

³ *Ibid.*

⁴ Maturana, Humberto y Varela, Francisco, *op. cit.*, p. 12.

Hablemos de la comunicación

De acuerdo con Washington Uranga, “la comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. De este manera “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”⁵.

“Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura”⁶.

Actuar o intervenir en una organización implicará entonces indagar, estudiar estos procesos de producción de sentido que se dan en la organización, que la constituyen y que constituye a cada uno de sus miembros, a los valores y creencias que allí imperan y a partir de los cuales se acciona.

“La palabra estrategia está vinculada con la acción. Es una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. También como múltiples caminos complementarios que elegimos recorrer para alcanzar determinados escenarios. Pero, desde una mirada más epistemológica, se puede decir que la estrategia es una forma de percibir el mundo que permite una determinada ubicación para el hacer, para el cambio, para la acción transformadora”⁷.

Siguiendo a Uranga y éste de acuerdo con Pérez y S. Massoni “toda estrategia es, al mismo tiempo, una manera de entender las relaciones entre los sujetos (comunicación que nos habla de vincularidades y entramados que determinan modos de ser y actuar), una forma de mediación que genera siempre novedad (la “en-acción”), que supone asumir lo “fluido” (el cambio constante y

⁵ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales, Buenos Aires, disponible en www.washingtonuranga.com.ar, 2007, p. 3.

⁶ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, *op. cit.*, p. 4.

⁷ Uranga, Washington, Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación, disponible en www.washingtonuranga.com.ar, 2011, p. 1.

continuo) y lo complejo (multicausalidad y multiplicidad de consecuencias) y cuya resolución demanda de saberes multidisciplinares”⁸.

“En la misma línea las estrategias, pensadas como propuestas de cambio o como respuestas a nudos críticos (resultantes de la convergencia de varias situaciones problemáticas) detectados a partir del análisis situacional, son articulaciones complejas que operan de manera interconectada y complementaria sobre distintas dimensiones”⁹.

De esta manera, creando y diseñando estrategias para la acción podemos alcanzar el horizonte buscado, planificando desde el presente, detectando oportunidades hoy para concretar mañana.

Organización, institución, grupo e individuo. Instituido/instituyente.

De acuerdo con Leonardo Schvarstein “una psicología social de las organizaciones tiene por objeto el estudio de las organizaciones como dominios fenoménicos de interacciones específicas. Implica un ECRO (esquema conceptual referencial y operativo) que contenga explícitamente una representación del ámbito organizacional. (...). La psicología social de las organizaciones es por lo tanto pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos”¹⁰.

Entiende “las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas del intercambio social. (...). Una institución es un nivel de la realidad social que define cuánto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y las organizaciones”¹¹. Ejemplos de institución pueden ser la institución salud, la institución educación, la institución trabajo, etc.

En lo que concierne al cambio social dentro de una organización, Schvarstein propone a “lo instituido como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social”¹².

⁸ Uranga, Washington, Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación, *op. cit.*, p. 2.

⁹ Uranga, Washington, Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación, *Ibid.*

¹⁰ Schvarstein, Leonardo, Psicología social de las organizaciones, Buenos aires, Paidós, 1996, p. 24.

¹¹ Schvarstein, Leonardo, *Op. cit.* p. 26.

¹² Schvarstein, Leonardo, *Ibid.*

Pero también reconoce una fuerza instituyente, “constituida como protesta y como negación de lo instituido”. El autor postula entonces que “el cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente”¹³.

“Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos sobre los individuos...”¹⁴.

El autor incluye algunas definiciones de organización como las siguientes:

-“Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” (Etzioni)

-“Las organizaciones son soluciones en busca de problemas” (Weick)

“Las organizaciones están entonces atravesadas por muchas instituciones que determinan verticalmente aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de *atravesamiento*”¹⁵.

De esta forma las instituciones no son inmutables, son prácticas sociales en donde los actores construyen modos de ver lo real, pero conviviendo con una fuerza instituyente que desea imponerse como instituida.

Habla de grupo citando a Enrique Picho Riviere quien lo define como “un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”. Dice Schvarstein “la existencia del grupo de debe a la organización”, “las instituciones que los atraviesan y la organización en la que existen son también determinantes de las relaciones que los constituyen”¹⁶.

Distingue el grupo objeto, “reproductor del orden establecido”, del grupo sujeto, que se da “cuando a la dimensión vertical de la organización el grupo puede añadir una referencia

¹³ Schvarstein, Leonardo, *op cit*, p. 27.

¹⁴ Schvarstein, Leonardo, *Ibid*.

¹⁵ Schvarstein, Leonardo, *op. cit.* p. 27-28.

¹⁶ Schvarstein, Leonardo, *op. cit* pp 35-36-37.

horizontal a sus propias coherencias internas”. Este grupo sujeto tiene una “capacidad instituyente, la posibilidad de modificar y ser modificado por la institución a la que pertenece”¹⁷.

El grupo, entonces, existe dentro de la organización y está atravesado por diversas instituciones al igual que esta. De todas formas, este grupo puede hacer siempre lo que se espera de él o abrir las posibilidades de cambio en el presente y para el futuro.

Lenguaje, conversaciones, escuchar, cargo

En la teoría de la comunicación de Fernando Flores “el lenguaje tiene un papel central; pero no el lenguaje entendido como herramienta descriptiva, sino como practica articuladora de futuros con dos dimensiones: la noción de lenguaje como constitución de la realidad, y la noción de lenguaje como la forma en que la historia se manifiesta”¹⁸.

Afirma Flores “mi tesis doctoral dice dos cosas. Primero: lo que constituye a la empresa son redes de conversaciones, que son redes de compromisos lingüísticos (...). Por otro lado la esencia del lenguaje está en este escuchar histórico que se le otorga al ser humano y que no es un acto de habla, es casi lo opuesto a un acto de habla. El escuchar es un ocurrir que el hombre le es dado por la Historia y por su historia. Nosotros escuchamos solo porque pertenecemos a una forma de ser histórica en la cual hemos crecido y hemos sido socializados”¹⁹.

“Por lenguaje entendemos conversación; específicamente conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades”²⁰. Es decir que en estas conversaciones se hacen promesas, peticiones, declaraciones y afirmaciones. A partir de las mismas los miembros se mueven dentro de las organizaciones, accionan, toman decisiones, en fin, se puede encauzar el futuro de estas y transformarlas positivamente.

Flores también habla de un escuchar al otro y de un escuchar de trasfondo. Identifica dos dimensiones de hablar y escuchar: “escuchar los compromisos de trasfondo y escuchar posibilidades futuras. Y esas dimensiones están interrelacionadas. Escuchar el trasfondo permite

¹⁷ Schvarstein, Leonardo, *op. cit.* p 37.

¹⁸ Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, Chile, 3era edición, 1995, p 18.

¹⁹ Flores, Fernando, *ibid.*

²⁰ Flores, Fernando, *op. cit.* p 45.

y limita las posibilidades que puedan surgir. Y las posibilidades que se nos ofrecen se convierten en el trasfondo de los compromisos para actuar en el presente”²¹.

El autor afirma que “hablar y escuchar son fenómenos ricos. No están limitados a lo que decimos en voz alta o a lo que pensamos para nosotros mismos.” Sostiene que “cada pequeña porción de hablar y escuchar que podemos identificar se apoya en un escuchar más amplio que está en el trasfondo, haciendo posible y dando importancia a los pensamientos y a las palabras habladas”²².

Además, hay que saber que “el momento presente del acto de hablar es tan solo la punta del iceberg en relación con este trasfondo.” Por ej. “Pedro habla y escucha teniendo como telón de fondo una interpretación de lo que es una organización, y de cómo su vida personal está relacionada con su vida en la organización. Esa parte del segmento del escuchar de trasfondo se transfiere a Pedro como individuo”²³.

Por otro lado habla también de las atribuciones del cargo como “aquellas que producen declaraciones en cuanto a quien se escuchará con compromiso al efectuar peticiones, promesas, afirmaciones y declaraciones en ámbitos específicos”.

Ahonda en el tema diciendo que “para establecer una organización, debemos hacer declaraciones de oficio a los largo de un espectro muy amplio de conversaciones y posibles movimientos dentro de las conversaciones”²⁴. Mediante estas últimas se asignan deberes, ya que si, ante una solicitud cualquiera puede declinarla o cuestionarla, no sería una organización.

En cuanto al cargo, Flores distingue nuestro escuchar lanzado del cargo, nuestro escuchar de sentido común en donde el mismo “crea una inflexibilidad en la comprensión de lo que se espera que hagan los individuos y las organizaciones. Los compromisos son efectuados en las conversaciones entre individuos. Un cargo está constituido por dichos compromisos, no por descripciones de funciones rígidas y estandarizadas”. Esto siempre genera insatisfacción, son cosas que hay que hacer, y esto siempre genera rispidez y desanimo. Por otro lado, “el cumplimiento de compromisos, no de deberes y responsabilidades, abre las oportunidades de

²¹ Flores, Fernando, *op. cit.* p 49.

²² Flores, Fernando, *op. cit.* p 47.

²³ Flores, Fernando, *Ibid.*

²⁴ Flores, Fernando, *op. cit.* pp. 54-55.

satisfacción personal, así como la participación personal en los compromisos de la organización como un todo”²⁵.

Retomando el concepto de comunicación, Flores la entiende como la “generación de compromisos sociales. Es escuchar las declaraciones políticas que posibilitan la existencia de una organización. Es escuchar las peticiones y promesas específicas que constituyen el funcionamiento diario de la organización”²⁶.

Mantener conversaciones en el ámbito de trabajo no tiene que ver con intercambiar ideas, sino con hacer declaraciones sobre determinada situación, hacer promesas, comprometernos a la acción, abrir posibilidades futuras poniéndolas en marcha en el presente, etc., y en este sentido la comunicación es constitutiva de la organización.

Comunicación en la organización

De acuerdo con Washington Uranga “la comunicación es inherente e inseparable de las prácticas sociales. Toda práctica social se constituye simbólicamente y se construye a través de una madeja de relaciones comunicacionales que pueden ser leídas, interpretadas y, por lo tanto, también generadas y gestionadas de una determinada manera y con un propósito específico”²⁷. Con esto se resalta que dentro de la organización se pueden propiciar ciertas conversaciones que posibiliten un cambio, una mejoría o bien puedan generar ciertos compromisos que hasta el momento no se realizaban.

De acuerdo con Daniel Prieto Castillo, “toda gestión comunica”, entonces dice Uranga “todo lo que hacemos y protagonizamos habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización, como instituciones, como sociedad. Comunicamos cuando hablamos, pero también cuando decidimos permanecer en silencio. Comunicamos con nuestros gestos, con la forma de ejercer el poder y la autoridad, con la manera de transmitir conocimientos con la disposición de los espacios, con nuestras poses, con lo que producimos, con las presencias y con las ausencias, con las decisiones”²⁸. En una organización, como en un grupo de trabajo

²⁵ Flores, Fernando, *op. cit.* p. 68.

²⁶ Flores, Fernando, *op. cit.* p. 69.

²⁷ Uranga, Washington, La comunicación es acción: comunicar desde las prácticas sociales, Buenos Aires, disponible en www.washingtonuranga.com.ar, 2005, pp. 1-2.

²⁸ Uranga, Washington, La comunicación es acción, *op. cit.* p. 2.

dentro de ella, comunican por supuesto las conversaciones pero también las vestimentas, la disposición de los espacios, los momentos destinados al ocio, etc.

Se entiende también a la gestión, como lo que se lleva a cabo para cambiar algo en la organización. De esta manera Uranga propone que “la gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos”.

“La gestión está directamente asociada a la toma de decisiones porque implica siempre elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el hacer o con el hacer hacer”²⁹.

Si vamos a hablar de cambio, no alcanza con señalar que ciertas conversaciones no se están dando, o afirmar la existencia de problemas de comunicación, sino poder indagar, detectar dentro de la organización, en los procesos comunicacionales que allí se dan, cuáles son las oportunidades de mejora, qué conversaciones fomentar y cuáles desalentar. Siguiendo a Uranga, “la comunicación para el cambio social es, necesariamente, la enunciación de propuestas portadoras de futuro a partir de la realidad presente. No basta con la denuncia, no basta con el simple relato de los acontecimientos. Hay que trabajar para revelar, en las prácticas de los hombres y mujeres de hoy, signos portadores de un futuro utópico que alimente la esperanza de un mañana distinto pero ya presente”³⁰.

Uranga afirma que para planificar procesos comunicacionales hay que “conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas. Para ello es necesario tener cuenta que no hay linealidad discursiva, que se produce sentido tanto en la emisión como en la recepción, y que las relaciones comunicativas son siempre asimétricas”³¹.

²⁹ Uranga, Washington, La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional, disponible en www.washingtonuranga.com.ar, 2004, p. 3.

³⁰ Uranga, Washington, La comunicación es acción, *op. cit.* p. 2.

³¹ Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, *op. cit.* pp. 14.15.

Se destaca también las distintas metáforas que se escuchan en la organización, de acuerdo con Gabriel Kaplún, “nos dice mucho sobre cómo se piensa la organización a sí misma”. Las metáforas pueden ser “somos una gran familia”, “cada uno es un engranaje” o “esta organización está enferma”. Siguiendo a Kaplún, “las organizaciones suelen estar minadas de un difuso pero intenso malestar desde abajo y desde las periferias hacia las jerarquías centrales”³². Lo central, de acuerdo con este autor es escuchar ese malestar, ir a las bases para poder solucionar conflictos e insatisfacciones.

También es importante aclarar el propósito de la presencia del investigador allí, ya que “el diagnóstico suele ser una primera fase de intervención cuyos efectos conviene prever y en lo posible planificar”³³. Si no se realiza esto último se pueden generar reacciones hostiles, por ejemplo por parte de los empleados, debido a no entender y a no ver los resultados esa presencia allí.

³² Kaplún, Gabriel, Comunicación organizacional: la importancia de los bordes, Buenos Aires, Revista Constelaciones de la comunicación, Fundación Walter Benjamín, 2000, pp. 172-174.

³³ Kaplún Gabriel, *op. cit.* p. 180.

CAPITULO 2

Marco metodológico

Habiendo explicado las categorías analíticas a partir de las cuales realizaremos la presente investigación y en sintonía con ellas se abordará el objeto de estudio desde una perspectiva cualitativa entendiendo que su “supuesto ontológico fundamental es que la realidad se construye socialmente y que, por lo tanto, no es independiente de los individuos”³⁴.

La intencionalidad es comprender el proceso comunicacional dentro de Televentas, cómo se construye el sentido y la realidad actual del sector, los vínculos con las demás áreas, teniendo en cuenta que “la perspectiva cualitativa busca hacer sentido de aquello que está investigando, para llegar a una interpretación”³⁵.

Se tendrá en cuenta el factor involucramiento, ya que esta perspectiva cualitativa implica que “el investigador se vaya adentrando en su objeto de estudio”. En este sentido, hay que lograr que “el involucramiento del investigador esté en un nivel tolerable, para que no contamine demasiado el objeto y no sea una interpretación exclusivamente subjetiva”³⁶.

Se concebirá este trabajo como un proceso y de esta manera, siguiendo a Orozco Gómez “la investigación es un proceso que los investigadores cualitativos llamamos “estar en contacto con los datos” (...) “El investigador tiene que volver continuamente a los datos, ver porque la siguiente entrevista dice cosas diferentes de la primera, volver para replantearse, hacer un mejor sentido, plantear mejores preguntas y adquirir mayor profundidad en el proceso de investigación. Este proceso significa hacer sentido”³⁷.

Las herramientas de investigación que se utilizarán son la observación participante que, en este caso será una situación de privilegio ya que, al pertenecer al área, se estará en contacto directo con la realidad tal cual como la vive el grupo de trabajo. De esta manera poder lograr el adentramiento en el objeto de estudio teniendo en cuenta que el mismo es construido por el

³⁴ Castro, Roberto, En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo, México, Szasz, I., Lerner, S. (comps), Colegio de México, 1996, p. 64.

³⁵ Orozco Gómez, Guillermo, La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa, México, Instituto mexicano para el desarrollo comunitario, 1999, p. 71.

³⁶ Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.* pp 74-75.

³⁷ Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.* p. 80.

investigador mismo, “no existen por sí mismos, no los vamos a encontrar en ningún libro”. (...) “Construir un objeto concreto relacionando cosas que no están relacionadas, o relacionándolas de una manera que creemos que puede ser más atractiva para ser explorada”³⁸.

Otra de las técnicas serán las entrevistas que al principio pueden ser semi - dirigidas, en las cuales propondremos un tópico y luego iremos encauzando la charla de acuerdo a nuestro interés. Luego y de acuerdo con el material obtenido en estas entrevistas podemos hacer que las mismas comiencen a ser dirigidas haciendo preguntas especificadas y pautadas de antemano.

De todas formas, y teniendo en cuenta que se hará un trabajo cualitativo esto puede cambiarse sobre la marcha de acuerdo a lo que creamos conveniente. Si bien los entrevistados son compañeros de trabajo puede existir cierta tensión en relación con alguna pregunta. En relación con esto Graciela Fernández plantea que “la pregunta hecha en plural facilita que el entrevistado responda como integrante del colectivo que representa, sin que se sienta expuesto en su subjetividad”³⁹.

Cabe aclarar, de acuerdo con Orozco Gómez que “toda investigación es interesada (...) En la investigación cualitativa el investigador tiene que explicitar sus propias premisas, sus propios intereses y decir: “desde acá, con mis connotaciones estoy haciendo esta investigación”. “Desde la manera de formular el objeto de estudio es clara la existencia de un interés. En la medida en que nuestro interés no obstruya el poder obtener información no hay mayor problema: eso no se puede evitar (...)”. “Siempre hay un interés: la única salida es explicitar esos intereses”⁴⁰.

Lo importante es, mediante esta perspectiva cualitativa lograr el adentramiento en el grupo de trabajo a estudiar, generar el rapport con los informantes, es decir lograr la confianza y la comodidad para que puedan expresarse en sus opiniones. Tratar de despojarse de supuestos e ideas previas para no contaminar la investigación, pero saber también que el objeto de estudio es construido por el sujeto, sujeto sujetado por el lenguaje, por su mundo a la mano. No corregir a los entrevistados y tomar todo lo que digan como dicho por alguien en particular, en un lugar en particular y con un trasfondo contextual organizacional tal cómo cada uno lo entiende.

³⁸ Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.* p. 73.

³⁹ Fernández, Graciela, La entrevista institucional, en *Psicólogos institucionales trabajando*, Buenos Aires, Eudeba, 2003, p. 178.

⁴⁰ Orozco Gómez, Guillermo, *op. cit.* pp. 81-82.

Lo positivo de la observación participante en este caso es que no se será visto como extraño por parte de los integrantes de este grupo y eso abrirá la posibilidad de percibir ese escuchar de trasfondo del que nos habla Flores de forma genuina y así poder detectar posibles conflictos o posibilidades futuras.

Pautas de la observación participante

Primera aproximación

Para entender el contexto organizacional y grupal particularmente.

- Observación participante del grupo de trabajo para establecer cómo es en si la dinámica del grupo.
- Cómo se comunica dentro del grupo, es decir cómo circula la información.
- Escuchar el trasfondo conversacional del grupo, es decir aquellas conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades. Interesa escuchar aquellas en las cuáles se pueda identificar un conflicto para establecer las oportunidades de solucionarlo. Atender también a ese escuchar histórico, que indica porque se mantienen ciertas conversaciones y no otras y detectar posibles vías de cambio.

Segunda aproximación

Profundizar la observación

- Indagar cómo es la relación con los otros sectores.
- Detectar cuáles son los puntos de conflicto.
- Reconocer cuáles son los temas más recurrentes entre los miembros del grupo.

Pautas de la entrevista

Primera aproximación

Entrevista a la supervisora del área de Televentas Eliana Part, quien impulsó la creación del mismo.

- En una primera instancia indagar acerca del por qué de la creación del área
- Cómo se constituyó el área, con qué fines y en qué contexto.

Al comienzo de la entrevista, como se estableció en el marco metodológico, las preguntas serán abiertas y luego iremos ahondando en el aspecto comunicacional mismo.

-¿Qué nos puede contar acerca de Televentas?

-¿Cómo es el trabajo diario?

-¿Cómo es el clima laboral?

Segunda aproximación

Realizar entrevistas a algunos integrantes del grupo, plantear tópicos generales, que tengan que ver con los objetivos de la investigación y luego ir dirigiendo preguntas más específicas.

Empezar con temáticas como:

-¿Cómo es el trabajo diario?

-¿Cómo se informan los cambios en el área?

-¿Tienen capacitaciones?

-¿Qué objetivos tienen que cumplir?

-¿Con qué áreas interactúan?

CAPITULO 3

Contexto, historia y actualidad de Nación Servicios, Banco Nación.

En este estudio se abordará un grupo de trabajo dentro de la organización Nación Servicios SA, ubicada dentro de las empresas del Banco de la Nación Argentina.

3.1 Acerca de Banco Nación.

El Banco de la Nación Argentina fue fundado el 26 de Octubre de 1891 por iniciativa del presidente Carlos Pellegrini, como un medio para resolver los embates de una devastadora crisis que afectaba, en especial, al sistema bancario de ese momento.

Fue creado con capital enteramente estatal y en no muchos años logró abarcar toda la geografía nacional y se constituyó como el principal banco comercial del país. Su objetivo principal fue desde el comienzo hasta nuestros días el de ejecutar la función de agente financiero y, como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Nación.

Durante su historia, ha jugado un papel relevante en la economía del país a tal nivel que contribuyó activamente en el sector rural para erigir a la Argentina en una potencia mundial en el segmento de agronegocios.

Otra prioridad del Banco ha sido también las pequeñas y medianas empresas, teniendo siempre disponible líneas de crédito ajustadas a la realidad de las mismas y en pos de su desarrollo.

De acuerdo a los cambios que se fueron produciendo a nivel mundial, en cuanto a la economía entre las naciones, la globalización de los mercados, etc., el Banco se ha expandido en América Latina abriendo sucursales en Bolivia, Chile, Uruguay, Brasil, Panamá y Paraguay. No conforme con esto, un tiempo más adelante también amplió sus márgenes y se instaló en EE.UU, Reino Unido, Francia, España y Japón.

El grupo Nación está integrado por las siguientes empresas:

- Nación Retiro
- Nación Servicios
- Nación Leasing

- Nación Factoring
- Nación Seguros
- Nación Fideicomiso
- Nación Bursátil
- Pellegrini fondo común de inversión.

Las autoridades actuales son:

Presidente, Dr. Juan Ignacio Forlon

Vicepresidente, Dr. Enrique Arceo

Director, Cdor. Esteban Alejandro Acerbo

Director, Cdor. Angel Jose De Dios

Directora, Sra. Patricia Fadel

Directora, Licenciada Cecilia Fernandez Bugna

Directora, Sra. Maria Cristina Regazzoli

Gerente general, Cdor. Raul Duzevic

Sindico, Dr. José Antonio Cáceres Monié

Por otro lado, las autoridades actuales de Nación Servicios son:

Presidente, Cdor. Angel de Dios

Vicepresidente, Sr. Rubén Nocero

Director, Sr. Néstor Trigueros

Director, Dr. Sebastián Pérez Escobar

Gerente General, Cdor. Lautaro González

3.2 Historia de Nación Servicios SA.

En 1988 inicia sus actividades como Bisel (Banca Integrada de Servicios Electrónicos) cuyo objeto era coadyuvar y complementar las actividades de los Bancos Accionistas de aquel momento (un grupo de bancos cooperativos de Santa Fe).

En ese mismo año y como consecuencia del fuerte incremento en la venta del canje de valores, la Empresa desarrolla una solución tecnológica integral de última generación para lectura y clasificación de cheques, posicionándose como pionera en la implementación de éste tipo de tecnologías.

En 1989 Bisel tiene lugar como firma pionera en tecnología y servicios para entidades financieras, ésta vez mediante la creación e implementación de Tarjetas de Débito y Redes de Cajeros Automáticos, concretada en la creación en 1989 de la Red llamada “Licencia 2001”, abarcando Capital Federal, y las principales ciudades del interior del país.

Sobre fines de 1991, se resuelve transformar el producto “Licencia 2001” en una tarjeta de compra, crédito y débito. Así nace el producto “Bisel Multiservicio”, primera tarjeta multifunción y primera tarjeta creada por un grupo bancario.

En 1992 extiende el acuerdo de servicios recíprocos a la Red Banelco, de reciente creación. Más adelante en 1995 los bancos cooperativos fundadores deciden fusionarse dando origen al BANCO BISEL S.A., tomando el nombre de la empresa, ya que eran conocidos en el sistema financiero como los bancos del Grupo Bisel. Para diferenciar a la empresa del Banco, fue modificada su denominación, y la sociedad pasó a denominarse **Bisel Servicios S.A.**

En el año 2001 el producto Bisel Multiservicio cambia de nombre el de “Tarjeta Azul”, manteniendo los atributos de Bisel Multiservicio, pero con dos nuevos bancos emisores (Banco del Suquía S.A. y Banco de Entre Ríos S.A.).

En el año siguiente, en virtud del retiro de los accionistas extranjeros debido a la situación económica del país, se inicia el proceso de reestructuración de Banco Bisel S.A. dispuesto por el Decreto Nro. 838 del Poder Ejecutivo Nacional de fecha 21 de mayo de 2002 y la Resolución Nro. 314 del Banco Central de la República Argentina de fecha 21 de mayo de 2002. Según lo mencionado, con fecha 10 de septiembre de 2002, Banco Bisel S.A. transfiere su tenencia

accionaria en Bisel Servicios S.A. en favor de Banco de la Nación Argentina – Fiduciario del Fideicomiso Bisel.

Luego, en el año 2005 el Directorio del Banco de la Nación Argentina resolvió, ante la propuesta efectuada por Nuevo Banco Bisel SA, la compra de la totalidad de las acciones que el mismo poseía de Bisel Servicios S.A., a su valor patrimonial proporcional al 31 de agosto de 2005. De ésta manera, Bisel Servicios S.A pasa a ser una sociedad controlada por el Banco de la Nación Argentina.

Ya en 2006, el 29 de marzo, la Asamblea General Extraordinaria Nro. 29, decidió modificar la razón social, pasando a denominarse la empresa **NACION SERVICIOS S.A.**

La organización se postula como portadora de soluciones comerciales y tecnológicas. Se trata de una empresa del Banco Nación que hoy en día continua con sus tareas sobre bases tecnológicas de avanzada como la automatización de diferentes tipos de productos y servicios, administración de tarjetas de crédito y tickets, servicios de call center, servicios de comercialización de productos financieros, cobranza de impuestos, clearing bancario y administración de cajeros automáticos.

3.3 Contexto actual

Soluciones comerciales

La fuerza de ventas, como complemento de la red comercial de una empresa.

- Generación de prospectos
- Generación de entrevistas para vendedores
- Activación
- Estímulo al consumo

Centro de Contacto, como principal actor en la atención al cliente telefónica.

- Asesoramiento
- Fidelización / Retención
- Gestión de quejas y reclamos
- Gestión de denuncias y siniestros

- Gestión de autorizaciones
- Helpdesk técnico
- Mesa de ayuda para canales de venta
- Gestión de emails
- 2.0 (Redes Sociales)
- Gestión de Cobranzas
- Actualización y enriquecimiento de datos
- Recolección y verificación de documentación
- Encuestas

Tipo de servicio del centro de contactos

- Total (en Nación Servicios)
- Complementario (desbordes/contingencias)
- Selectivo (campañas y momentos específicos)
- Interno (en oficinas del cliente)

Estrategia digital, soluciones innovadoras y medibles para potenciar la experiencia de sus usuarios.

Desarrollo, implementación y soporte de los sistemas de información

Ya existen 26 millones de argentinos usuarios de Internet, 5 millones de hogares conectados con banda ancha, 20 millones participan de redes sociales y 8 millones compraron algún producto por Internet en el último año. Por su parte la penetración de la telefonía móvil es total: 37 millones poseen celular en Argentina de los cuales el 90% utiliza el servicio de SMS para comunicarse frecuentemente y 4 millones ya poseen teléfonos inteligentes.

Es innegable la necesidad de desarrollar la presencia en este entorno como fuerza estratégica para relacionarse con los consumidores. La innovación permanente, un correcto enfoque orientado al cliente, la revisión de procesos llevándolos a canales digitales, son piezas clave para garantizar el futuro.

Servicios

- Plan de Estrategia Digital
- Desarrollo del Negocio Online
- Especificaciones Técnicas
- Plan de Difusión

Desarrollo

- Gestión del Contenido
- Diseño visual y de interacción
- Desarrollo de Funcionalidades

Vida Online

- Gestión del Negocio Online
- Gestión de la Comunidad
- Gestión de la Reputación Online

Beneficios

- Mayor presencia en el mercado
- Aumento de ventas
- Aumento de cantidad de clientes
- Mayor poder de contacto masivo a menor costo
- Aumento de la experiencia del cliente
- Feedback y métricas de éxito en tiempo real
- Ahorro por automatización de procedimientos

Soluciones tecnológicas

Los servicios que se ofrecen son:

- Consultoría e implementación de soluciones de productividad
- Consultoría en Seguridad Informática
- Hosting
- Mantenimiento de aplicaciones
- Sitio de contingencia

- Custodia Servicio de Backup / Guarda / Recuperación
- Soporte primer nivel y mesa de ayuda
- Plan de contingencia
- Correo Corporativo
- Vínculos de Comunicación

Medios de pago

Administración, seguridad y personalización para recibir pagos

La utilización de medios de pago alternativos en reemplazo del dinero en efectivo es una práctica cada vez más arraigada en la sociedad moderna. La seguridad, practicidad y simpleza de los medios de pago modernos frente al uso del dinero en efectivo, son algunos de los motivos por los que año tras años es cada vez más la gente que se inclina por la utilización de tarjetas de débito, crédito, inteligentes, sistemas de monedero u otros medios que reemplacen al dinero en efectivo. La proliferación de nuevas tecnologías y el creciente desarrollo del comercio en internet representan, además, un fuerte impulso para el crecimiento de algunos medios de pago que permiten efectuar este tipo de transacciones con simpleza y confiabilidad.

Uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas modernas al implementar medios de pago propios pasa por la administración eficiente.

Nación Servicios SA cuenta con la **certificación ISO 9001** .

Soluciones

- Personalización de Tarjetas
- Procesamiento de medios de pago
- Análisis funcional de su proyecto o nuevo producto

Servicios

- Generación e impresión de liquidaciones y resúmenes para comercios y usuarios
- Generación de informes de gestión para su empresa y entidades vinculadas
- Atesoramiento y control de stock de tarjetas

- Embozado, ultragraficado, indentado, y codificación de banda magnética de tarjetas
- Personalizado de formularios porta tarjetas (cardcarrier)
- Insertmailing, plegado y ensobrado automático de tarjetas
- Seguimiento y control de fraude

3.4 Centro de Contactos

Actualmente, como se ha mencionado, Nación Servicios tiene como tarea destacada ser la entidad responsable de la administración y gestión del Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE), el servicio para abonar trenes, subtes y colectivos en Buenos Aires. Esto, en todas sus etapas, desde la digitalización de las tarjetas y el proceso de embozado y envío hasta la atención al cliente en sus consultas respecto de las mismas.

Esto último se lleva a cabo en el Centro de Contacto de la empresa, que está dividido a su vez en tres sectores:

- SUBE**, brinda soluciones en cuanto la tarjeta de transporte.
- Atención al cliente **BNA**, que es una línea de consulta de los clientes de Banco Nación que atiende desde beneficiarios de planes sociales gubernamentales hasta consultas por préstamos, tarjetas de crédito y demás productos que ofrece el Banco.
- TELEVENTAS**, que es una línea desde la cual se venden las tarjetas de crédito, los préstamos personales y los seguros del Banco. En este grupo de trabajo, que es el que abordaremos, se lleva a cabo una preventa que luego es concluida por un ejecutivo de ventas en las distintas sucursales de Banco Nación.

El área de Televentas fue creada hace aproximadamente 3 años. Comenzó siendo un anexo de atención al cliente, ocupando sólo una fila entre los boxes de aquella área, para luego ser dotado de un espacio físico propio. Esto último se consiguió gracias a los resultados que estaba arrojando el incipiente sector y a la creciente demanda por parte los usuarios de su cliente que es Banco Nación. En principio el sector contó con una reducida cantidad de operadores, y luego se fueron sumando más acorde al crecimiento que se evidenciaba.

Los operadores de Televentas comenzaron sólo con llamadas entrantes de clientes que querían acceder a tarjetas de crédito, cuentas y préstamos. Al año y medio se incorporó además la venta de seguros de automotor y seguros para el hogar, los cuales son ofrecidos en llamadas salientes que hacen los operadores a los clientes del Banco.

Entonces, las llamadas que se atienden en Televentas son:

- De BNA, estas llamadas son derivadas desde el área de atención al cliente. Desde allí se transfiere a usuario interesado en adquirir alguno de los productos que el Banco ofrece.

- Reclamos, también se derivan de Atención al cliente a aquellos clientes que hayan solicitado algún producto telefónicamente y se haya demorado el trámite por algún motivo.

- Línea entrante de venta de Seguros, por lo general se trata de llamadas de clientes que han tenido un contacto previo con un vendedor de Televentas y que por algún motivo quedo en volver a llamar.

- Llamadas de Discador opción 1, se trata de un conmutador que disca los teléfonos de potenciales clientes los cuales ingresan a un IVR que les va indicando las opciones. Básicamente se ofrece los productos del Banco y si el cliente está interesado marca 1, sino marca 2 y el llamado finaliza.

Los operadores son en total 14 distribuidos en Rosario y Buenos Aires.

Actualmente el área cuenta con dos Teams Leaders que son:

- Emiliano Lucca (Turno Tarde, Rosario)

- Antonela Páez (Turno Mañana, Rosario)

- Y una supervisora de ambos turnos y del área que reside en Buenos Aires, Eliana Part.

Para ahondar en el trabajo diario en Televentas, se define a este grupo de trabajo de acuerdo a lo expuesto por Leonardo Schvartein siguiendo a Enrique Pichon Riviere, como un conjunto de participantes de “una tarea común y un proceso de internalización recíproca que permite a cada

miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en una estructura, son entonces los principios organizadores del grupo, y del vínculo que une a sus miembros”⁴¹.

En este caso esta tarea común consiste en vender productos y servicios de Banco Nación. Mediante la realización de esta tarea cada uno de sus miembros se mira a sí mismo y se reconoce como parte de un todo integrado por sus pares, por sus superiores y también como un eslabón del proceso de trabajo en su totalidad.

Cuando un operador recibe un llamado en su computadora se abre una pequeña ventana que le indica el tipo de llamada que está recibiendo y de acuerdo a esta última el speech o saludo inicial cambia.

-En el caso de BNA, es decir las llamadas derivadas del área de atención al cliente, el speech es el siguiente:

“Televentas buenas tardes mi nombre es Nadia, ¿con quién tengo el gusto de hablar? Luego de esto se procede a realizar preguntas asertivas como ¿es empleado en relación de dependencia o trabaja de forma independiente? ¿Cuánto tiempo hace? ¿Cuál es su ingreso neto mensual de acuerdo a recibo de sueldo o cual es la categoría del monotributo? Estas son las preguntas si se quiere obligatorias, las que hay que hacer. Después se pueden realizar otras para cerciorarse que el trámite va a ser aprobado por el Banco.

Si las respuestas del cliente determinan que califica para acceder al producto, ya sea préstamos o tarjetas, se procede a tomar su número de cuil con el cual se verifica en la página del Banco Central de República Argentina www.bcra.com.ar si su situación crediticia es la correcta. También en el caso de ser empleado en relación de dependencia se verá en www.afip.gov.ar si sus aportes fueron realizados en tiempo y forma.

Si el resultado de la pre-aprobación es positivo se brinda al cliente la documentación que tiene que preparar. Luego se toman sus datos mientras los cargamos en sistema haciendo hincapié en un teléfono al cual lo contactará un Ejecutivo de Ventas para firmar la solicitud del producto y entregar la documentación requerida.

⁴¹ Schvarstein, Leonardo, *op. cit.* p. 35.

Esta es la etapa final del llamado en la cual no se debe olvidar ofrecer los seguros de auto y hogar, debido a que esto es calificado como error determinante por el Sector de Calidad y la acumulación de dos errores determinantes en un mes puede costar una suspensión.

En cuanto al sector de calidad vale aclarar que es con el que más conflictos se producen. En una primera aproximación se observa que en un principio no estuvieron clarificados los criterios para establecer que un error sea determinante o no. Luego se realizaron capacitaciones y se informó acerca de cuáles eran esos criterios, pero de todas formas debido a la flexibilidad de la línea de ventas y a que no tiene una estructura fija, sino que se modifica con cada cliente, estos criterios son siempre susceptibles de ser cuestionados. Sobre esto se ahondará más adelante, se anticipa aquí porque es notorio cómo las intervenciones del área de calidad influyen en el grupo de trabajo y como esto desencadena en un ambiente hostil.

-La línea de reclamos viene derivada también del área de atención al cliente. Al recibir el llamado la ventana indica el speech que dice:

“Buenas tardes, mi nombre es Nadia, ¿en qué puedo ayudarle?”. Luego que el cliente indica el motivo del llamado se procede a tomar el nombre y apellido y número de cuil. Con estos datos se busca el caso en sistema y si hace más de cinco días hábiles que realizó la gestión por esta vía se ingresa el reclamo. El mismo se lleva a cabo haciendo un print de pantalla el cual se pega en el cuerpo de un mail, se detalla además el motivo del reclamo y se envía a los supervisores.

En este llamado no se ofrecen los otros productos del Banco, salvo que el cliente consulte.

-Las llamadas de línea entrante de ventas de seguros se deben iniciar con el speech igual al caso de los reclamos:

“Buenas tardes mi nombre es Nadia, ¿en qué puedo ayudarle? Estas llamadas por lo general van direccionadas a algún operador específico, porque se trata de clientes que ya han tenido contacto previo y quedaron en llamar. Entonces lo primero que se realiza es consultarle con quién hablo y derivar el llamado. En el caso de que el cliente no recuerde el nombre del operador o no lo haya anotado se pide el nombre y se busca en sistema, si no se halla se toma el trámite y luego se envía un mail al supervisor para que el haga lo propio y asigne el cliente a quien corresponda.

-Por último están las llamadas de Opción 1. El procedimiento consta de un discador automático que digita los números telefónicos de los clientes del Banco y cuando los mismos atienden una grabación les da las opciones de acceder a una cotización para el seguro de su auto (Opción 1) o para desestimar el llamado (Opción 2). Cuando ingresa el llamado a un operador, como el cliente ya dio el visto bueno para el ofrecimiento del producto, el speech es más agresivo y directo:

“Buenas tardes, mi nombre es Nadia, indíqueme modelo, marca y año de su vehículo así podemos realizar la cotización”. Luego se procede a efectuar la misma que, como demora unos minutos, mientras tanto se indaga ¿qué tipo de seguro tiene?, ¿cuánto paga?, ¿en qué compañía? Como para luego direccionar la venta. Una vez informadas todas las opciones, y de acuerdo a muchas cuestiones y consultas por parte del cliente y estando este de acuerdo se emite el seguro. Se envía por correo electrónico una póliza provisoria y las indicaciones para realizar la inspección del auto y para finalizar el trámite.

En el caso de que la respuesta sea negativa, depende el argumento del cliente se puede pactar un nuevo llamado o bien descartar esa posibilidad. Si se trata de un cliente que, si bien no accede muestra interés, se envía la cotización por correo electrónico a la Mesa de Ayuda y cada operador la guarda en su carpeta particular del mes.

Para abordar este grupo de trabajo se entiende a la comunicación, como luego se profundizará, como procesos de producción de sentido, a los cuales hay que abordar siempre teniendo en cuenta la complejidad de la trama sociocultural en la cual se está inmerso. No se puede obviar lo situacional en el sentido que todo lo que se dice, todo lo que es escuchamos siempre es dicho y escuchado por alguien en un escenario en particular. Por último, tener en cuenta lo fluido, es decir poder leer el cambio, y en este sentido, se sabe que hace ya varios años que se utiliza la metodología del call-center para ventas o atención al cliente de empresas privadas y hasta del sector público. Este cambio indica que la mayoría de los trámites hoy en día se hacen telefónicamente, lo cual revela el hecho de “considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor”⁴², en este caso los procesos comunicacionales que se dan entre los clientes y el Banco.

⁴² Massoni, Sandra, Crónica de la Comunicación en un mundo fluido, FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2012, p. 71.

Se trata de una realidad fluida que demuestra que hoy en día se procede a una descentralización y agilización de los trámites por la vía telefónica o por Internet, mutando las antiguas formas y ese ir a la sucursal del Banco a gestionar productos, evacuar dudas o hacer un reclamo. También implica nuevas formas de trabajo, nuevos vínculos y la necesidad urgente de mejorar los mismos para que el cambio sea positivo.

Entonces, entender a la comunicación como un fenómeno complejo es considerar “la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional y de una búsqueda analítica para reconocer puntos de encuentro de diferentes dimensiones y dominios entre los actores relevantes en una situación problema”⁴³. Y situacional tiene que ver con no considerar los procesos comunicacionales aislados, sino imbricados con su contexto, con su historia, siguiendo a Massoni entender “la situación como punto de partida de toda comunicación”⁴⁴.

En la modalidad de call-center se observa, en una primera aproximación, que genera reacciones de las más diversas, favorables, de desconfianza, de insatisfacción, etc., y esto tiene que ver con lo situacional, lo complejo y fluido. Es preciso tener en cuenta el contexto tanto del operador, es decir el que llama, y del que recibe el mensaje, el contexto actual y todo el bagaje cultural que cada uno trae a la mano a este proceso comunicacional.

Se abordará el proceso comunicacional dentro del sector de Televentas, para atender no solamente a la interacción entre operador y cliente sino también a la comunicación dentro del sector. Esto en lo que se refiere a la toma de decisiones, a las conversaciones que se mantienen entre los empleados, con personal jerárquico y con las demás áreas de la empresa, las oportunidades y posibilidades que se puedan detectar, etc.

⁴³ Massoni, Sandra, *op. cit.* p. 77.

⁴⁴ Massoni, Sandra, *ibid.*

CAPITULO 4

Análisis de la situación actual desde la perspectiva de los distintos actores.

Dinámica del grupo

Televentas es un sector dentro del Centro de Contactos de Nación Servicios, una de las empresas del Grupo Nación. El área cuenta con varios turnos de trabajo que van de 8 a 12hs, de 10 a 14hs, de 14 a 18hs y de 16 a 20hs. Si bien la jornada de trabajo es de 4hs hay algunos operadores con mayor antigüedad y que vienen de otros sectores que trabajan 6hs.

Las jornadas diarias de trabajo están divididas en varios turnos y el área se divide en dos, turno mañana y turno tarde, cada uno con su respectivo líder y la misma supervisora para ambos. Al comenzar el día laboral cada operador desbloquea su PC con su usuario y contraseña particular y procede a abrir los programas y páginas webs que necesitará al recibir el primer llamado, revisa el correo y recién ahí se loguea en el teléfono para estar abiertos a las llamadas entrantes.

En Televentas se trabaja por objetivos de ventas de seguros, préstamos, tarjetas de crédito y paquetes de servicios. Hay un objetivo mensual que es general, al que se llega como grupo, pero también hay uno individual que cada operador debe tener como meta cada comienzo de mes.

Además del objetivo de ventas otra meta a cumplir es la ocupación, que diariamente tiene que superar el 50% individualmente y grupalmente. Esto significa que de acuerdo a una estadística que se realiza diariamente hay que alcanzar la mitad o más de la jornada de trabajo hablando con clientes.

Las llamadas vienen derivadas de distintas líneas, pero su criterio unificador es que en todas hay que ofrecer todos los productos que se comercializan en Televentas. En el caso de las ventas de tarjetas de crédito, préstamos o paquetes se cargan en una página web que el área tiene en común con los ejecutivos de ventas de las sucursales de todo el país.

Comunicación dentro del grupo

Dentro de la organización en general, la información circula principalmente a través del portal interno de la empresa llamado NEXO, en el cual se informan noticias, cambios, búsquedas

internas, objetivos alcanzados por los distintos miembros de la empresa. También funciona como red social conjunta, en la cual cada uno puede postear acerca de temas que le interesan respetando ciertos parámetros ya que se trata del portal de la empresa. A través de esta red social se anuncian los cumpleaños y logros personales de los empleados, entre otras cosas.

Si bien se trata de una buena herramienta mediante la cual “sentirse parte”, la realidad es que en el caso del sector de Televentas no está instaurada la costumbre de ingresar diariamente para enterarse de las novedades o para hacer posteos y participar activamente de la red. De hecho la mayoría de los miembros del grupo no tienen cargada foto en su perfil personal, el cual tienen porque les fue asignado.

Se observa que en Televentas si sucede que a fin de mes, cuando es anunciado en NEXO el primer puesto en ventas, si ingresan a ver la información, pero no realizan comentarios o hacen felicitaciones por esta vía, sino personalmente.

Otra de las novedades publicadas en NEXO son las búsquedas internas que, si bien la mayor parte son para cubrir puestos en Buenos Aires, si son consultadas por los operadores y comentadas entre ellos.

Dentro de NEXO hay un espacio para cada área de la empresa y de esta manera Televentas tiene el propio donde está toda la información acerca de los productos que se venden, los requisitos y las novedades. Esta información es actualizada por lo general semanalmente y se envía un mail a cada operador para que ingresen a verificar las modificaciones. Allí está escrito todo lo que se dice en cada llamado como así también las políticas de calidad de los mismos, lo que “hay que decir”, ya que el Centro de Contacto certificó la Norma ISO 9001.

A través de este portal interno se imprimen los formularios de licencias por vacaciones, enfermedad, estudio, etc. Y se consultan las liquidaciones mensuales incluso antes de tener el recibo de sueldo impreso.

Además se informan beneficios que tienen los empleados de Nación Servicios en gimnasios, teatros, prepagas, etc. Y como es el procedimiento para contar con ellos.

Dentro mismo del grupo de trabajo la información circula vía mail. Todo debe ser informado de esta manera, solicitudes de licencia, información sobre nuevos productos a vender, o

modificación de los mismos, requisitos para acceder, etc. También se envía diariamente el Informe de Ocupación mencionado anteriormente y el reporte de ventas acumuladas hasta el día presente.

Si bien los correos que reciben diariamente son, por lo general, estos reportes de ventas y ocupación, también reciben mails del Área de Calidad en la cual se informan los llamados calificándolos desde excelente hasta malo, que es cuando se produce un Error determinante en la conversación con un cliente. Estos errores, como ya se mencionó, son contabilizados y pueden devenir en una suspensión del operador a raíz de la reiteración de los mismos.

También están las carteleras que, físicamente están colocadas en el hall previo a la entrada al Centro de Contactos, que se encuentra en un subsuelo, por lo cual siempre se publican noticias referidas al sector. Allí se anuncian los ganadores de los distintos rankings, hay una lista con todos los cumpleaños del mes que corre y también se hacen propuestas vía mail o a través de Nexa que luego se materializan allí. Por ej., en el día del animal la idea era llevar una foto impresa de cada operador con su mascota para exhibirlos allí en la cartelera.

Todos los fines de mes se realizan un encuentro de los operadores de todo el Centro de Contacto llamado Jugate Call. En el mismo se hacen presentes estos últimos, los supervisores y teams de los distintos grupos, el gerente del Centro de Contactos y alguien del sector de Recursos Humanos.

En estas reuniones se informan los cambios, las novedades, por lo general se hace hincapié en el crecimiento que vivencia la empresa en general y así el Centro. No se produce una instancia de dialogo, se trata más bien de un monologo de los empleados jerárquicos hacia los operadores, los cuales parecen no sentirse de acuerdo con algunas cuestiones que allí se exponen.

Luego de esta charla, generalmente pronunciada por el gerente, se entregan los regalos a los distintos ganadores:

- El mejor vendedor (Televentas).

- El que atendió mayor cantidad de llamados y lo hizo de acuerdo a las normas de calidad. (Atencion al cliente, SUBE).

-El/la protagonista del llamado ejemplar (Todos los grupos tiene un llamado elegido como ejemplar).

También se entregan regalos a los cumpleaños del mes y luego se hacen juegos en los cuales se mezclan los integrantes de los distintos grupos para jugar, mientras comen el catering de sándwiches, torta y coca cola.

Se observa que los operadores concurren al Jugate Call porque es un momento de dispersión junto con sus compañeros, no tienen que atender llamadas y pueden merendar tranquilos. El buen clima comienza con la entrega de regalos, ya que antes los operadores parecen no atender demasiado a la charla del gerente.

Se escuchan comentarios como:

“Prefiero atender esta llamada así llego más tarde para los juegos y la merienda.”

“Siento que me duermo con las charlas que dan.”

Se trata de un momento en el cual todos los operadores del Centro de Contacto en general y de Televentas en particular se encuentran y pueden conversar sin estar pensando en los llamados, por lo cual es una reunión a la cual asisten con deseo. Pero por otro lado los discursos de sus superiores no son bien recibidos, son agotadores y tediosos.

El trasfondo conversacional, las relaciones con otras áreas de la empresa y los puntos de conflicto.

Televentas es un área que dentro de Nación Servicios que interactúa fundamentalmente con el área de Calidad. Esto sucede desde hace aproximadamente un año y medio debido a la certificación ISO 9001, la cual fue aprobada por el Centro de Contactos en su conjunto y por Televentas en particular y a partir de la cual hay que cumplir ciertos parámetros en cada llamado. Esta certificación se renueva anualmente cuando auditores escuchan en tiempo real las comunicaciones entabladas y así evalúan. Por este motivo, desde los puestos jerárquicos se hace especial hincapié en que los analistas de calidad de Nación Servicios monitoreen los llamados hasta llegar a un nivel de calidad que permita seguir con la ISO.

Si bien esta norma impone ciertos procedimientos a seguir para que los llamados respondan a esta calidad, hay criterios internos que hay que seguir. Lo cierto es que no es totalmente claro de donde provienen estos criterios, quién los establece, por lo cual se reciben mails provenientes del sector de Calidad con correcciones y las reacciones son por lo general:

“¡Me tienen cansada con lo de los silencios excesivos, si estoy callada es porque el cotizador es lento!”

“Dice que no aprovecho las oportunidades detectadas, ¿por qué no vienen a atender ellas?”.

“No ofrezco seguro de hogar porque el cliente está enojado con el Banco, ¿no se da cuenta?”

También las respuestas antes estas correcciones suelen ser la indiferencia:

“No me interesa, total el resultado general del llamado es bueno”.

“Ya no lo miro más para no enojarme”.

“No quiero que me corrijan quienes no hacen mi trabajo”.

En un escuchar de trasfondo se sabe que quien determina qué está bien y qué está mal es la supervisora, es ella quien delimitó los criterios para evaluar un llamado en función de que sea de calidad pero también de que le pueda vender la mayor cantidad de productos posibles. Se observa que la reacción es siempre contra las analistas que monitorean las llamadas, que siguen las indicaciones acordadas con la supervisora del sector.

Las llamadas de ventas son siempre y cada vez distintas, por lo cual calificarlas es difícil debido a que se presta a discusiones, a poner en tela de juicio la función del otro, la interpretación del otro y lo que se observa es que no se llega a un consenso, más bien se acata en disconformidad.

De esta manera no se logra construir el sentido de un buen llamado y de uno malo. O más bien para el sector de Calidad esto tiene un sentido y para los operadores de Televentas otro. Esta situación provoca una sensación de queja constante, de sentirse invadidos y no valorados por su trabajo.

Por otro lado, vemos que los operadores ponen a sus clientes en espera o hold para consultar sobre requisitos básicos y esto al parecer sucede porque hay diferencias entre lo expuesto por la

página del Banco y lo dicho por los operadores. De esta manera, se observa que de acuerdo a www.bna.com.ar para acceder a una tarjeta de crédito Nativa el ingreso mínimo requerido es de \$1800, cuando en Televentas se piden \$4000. Esto se da con varios requisitos, por lo cual suelen generarse situaciones de conflicto con el cliente, de inseguridad respecto de lo que sabe el mismo operador, etc.

Al finalizar estos llamados se manifiesta la disconformidad con estos hechos y la demanda constante de actualización de la página del Banco, de mayor comunicación entre las empresas del mismo grupo.

Por otro lado, en Televentas, como hemos dicho, se comercializan los seguros del Banco, que son pensados y gestionados por una empresa del grupo llamada Nación Seguros. Lo que sucede con esta situación es que desde Televentas no hay demasiada autonomía, ya que se depende de aquella empresa para dar de baja los seguros, modificar errores en pólizas emitidas, etc. Es decir que si bien aquí se gestiona en su totalidad las coberturas, hay ciertos trámites que no se pueden realizar. Los horarios de trabajo de ambas empresas son distintos, mientras que Nación Servicios está hasta las 20hs., Nación Seguros hasta las 18hs. De esta manera si se recibe un reclamo de un cliente no se puede solucionar hasta el día siguiente.

También ha sucedido que se han tomado clientes de operadores de Televentas en Nación Seguros, ventas que no se han recuperado. Esto sucede porque en la cotización que se realiza durante el llamado figura el 0800 de Nación Seguros y no el de Nación Servicios (aunque la cotización se realice desde aquí), lo cual se presta a confusión por parte de los clientes que, al abrir la cotización enviada a su correo toma el primer número que ve y llama.

Esta situación genera mucho malestar entre los operadores, que se propaga en los días y siempre se saca a la luz como una injusticia y se pide que se haga lo necesario para cambiar esto que pasa.

Por este motivo, se considera un error, aunque no determinante, no brindar el número telefónico del sector con nuestro nombre y apellido y el horario de atención, error que influye en la calificación del llamado.

Otra de los reclamos recurrentes tiene que ver con la claridad en el pago de las comisiones. Sucede que algunos meses se envía un reporte detallado de lo cobrado, con lo cual cada operador

coteja lo que vendió con lo que cobra, pero otros meses no, y reina la sensación de no saber cuánto se cobra cada producto vendido y en definitiva con cuánto dinero se contará el mes que sigue.

Por último vale resaltar una situación de disconformidad que se da en la empresa en general y es no ser calificados y reconocidos como personal bancario, cuando la tarea que allí se realiza es netamente de esa índole. Este reclamo se viene llevando a cabo desde hace años, casi desde el nacimiento de Nación Servicios, por parte de algunos empleados junto con personal del sindicato de la Bancaria.

Creación del área Televentas, fines y contexto de la misma

Respecto a la creación del área de Televentas, la supervisora de la misma afirma que “se formó porque se detectó la oportunidad de brindar un servicio, que hasta el momento no existía en Banco Nación, que era preventa telefónica a las llamadas de atención al cliente que ingresaban al call. Así fuimos arrancando de a poco y hoy somos un sector consolidado.”

Con respecto al inicio de esta etapa, entrevistamos a una de las operadoras que forma parte del equipo desde ese momento quien sostiene haber sido “testigo directo de algo muy poco pensado, en donde todo era muy desorganizado.” Por otro lado también resalta que “actualmente sigo en ese sector y la verdad que somos un ejemplo de progreso continuo. Hoy en día trabajo en el turno tarde, hago un 50 % ventas y un 50 % mesa de ayuda de seguros.”

De acuerdo con esto la supervisora asevera que Televentas “comenzó como un proyecto piloto, con el correr del tiempo y la capacitación se logró formar un equipo efectivo y estable, también se sumaron nuevos productos los cuales son más rentables para la Empresa, y que eso definió la continuidad de la campaña en el tiempo.”

Conforme a la observación participante del área en su proceso inicial se puede decir que si bien hoy en día el escenario es otro, en el comienzo se trataba de un sector incipiente que vino a formar parte del Centro de Contacto ya consolidado en la empresa, con sus formas de trabajo específicas, sus normas de calidad, etc. Televentas en este sentido vino a romper con cierta rigurosidad con la cual se trabajaba en el Centro de Contacto, desde el speech que se decía a los

clientes en el llamado hasta en el trato con la superior, Eliana Part, que desde el comienzo fue un trato ameno y más de igual a igual, si bien se mantiene el respeto.

Aunque la dinámica de trabajo de las otras áreas dentro del centro de contacto no cambió, era notoria la diferencia con Televentas, que en un comienzo no tenía espacio físico propio por lo cual estaba integrada al resto del call. De esta manera se podía apreciar el contraste de todo el Centro de Contactos con cada uno de los operadores sentados en sus puestos, hablando en voz de intensidad normal a baja, para no afectar el trabajo de los contiguos, siguiendo una línea de atención en cada llamado y con un superior dentro de una oficina vidriada, apartada, desde donde observaba cada comportamiento. Y allí mismo también Televentas, con operadores que hablaban y hablan alto con cada cliente, que dejan en espera a los mismos y hacen consultas al grupo en general, que se paran la cantidad de veces que necesitan sin aviso previo, con una supervisora y teams leaders que están allí mismo, mezclados con ellos.

Con respecto a esta inserción del área, Eliana Part afirma que “fue lenta, nos tomo un año asentar un equipo y poder entender las necesidades del sector y a su vez poder encontrar cuales eran los productos adecuados para los clientes.”

Acerca de Televentas, el trabajo diario y el clima laboral

Con respecto al trabajo diario, Part entiende que “todos los días son distintos, y todas las mañanas comenzamos un nuevo desafío que es el de lograr un promedio de ventas superior al del día anterior, el equipo sabe cómo trabajar y con el apoyo de los lideres se van resolviendo las situaciones diarias.”

En relación con esto, ya habíamos dicho en lo recabado a partir de la observación que en Televentas se trabaja por objetivos de ventas de seguros, préstamos, tarjetas de crédito y paquetes de servicios.

Sostiene Part que Televentas se relaciona con “la gerencia del centro de contacto, con el sector de calidad, con la idea de mejorar la atención diaria, y con otras gerencias como la de sistemas, ventas, seguridad Informática, con las que tratamos de que la comunicación sea efectiva para lograr más agilidad en la resolución de situaciones.”

Como ya se mencionó, Telventas es un área que dentro de Nación Servicios interactúa fundamentalmente con el área de Calidad y que esto siempre genera ciertas fricciones, ya que en un comienzo no se entendían los criterios de evaluación y hoy en día no hay siempre acuerdo respecto de los mismos. Por este motivo se suelen escuchar comentarios como los mencionados antes:

“¡Me tienen cansada con lo de los silencios excesivos, si estoy callada es porque el cotizador es lento!”

“Dice que no aprovecho las oportunidades detectadas, ¿por qué no vienen a atender ellas?”.

Se entiende, que si bien la idea es la mejora en la atención diaria, se trata de una relación entre áreas en donde no siempre hay acuerdo y que por lo general causa malestar en los operadores.

La relación entre operadores y supervisora

Con respecto a esta relación, Eliana Part la describe como “directa conmigo y con sus teams, a través de herramientas informáticas, desde teléfono, chat, y redes sociales como Nexo y Face.

Continúa diciendo que “también tenemos contacto directo ya que, si bien yo estoy radicada en Buenos Aires y trabajo en la sucursal de la empresa allí ubicada, viajo al menos una vez por semana a Rosario. Por lo general con mi presencia allí solemos hacer reuniones, algunas de capacitación sobre nuevos productos, o refuerzo de los ya existentes y otras, la mayoría, de pedidos por parte de los operadores. Los mismos yo los paso siempre a mis superiores tratando de buscar una respuesta a las demandas de mi equipo.”

En referencia a esto, se mencionó a partir de la observación participante del grupo de trabajo que todas las novedades son anunciadas por la red social interna a la empresa en general llamada Nexo. Particularmente en Telventas todo se informa vía mail, esto para que cada pedido quede registrado, incluso si en persona la supervisora ya dio el ok por ejemplo a un cambio de horario, hay que dejar constancia del mismo con un correo electrónico.

Acerca de los cambios y lo que se quiere mantener

Desde el punto de vista de la supervisión los cambios tienen que ver con un malestar ya mencionado, que se relaciona con la ampliación de la jornada laboral y por ende el incremento de

los sueldos. Sostiene Eliana “me gustaría poder ofrecer extensión horaria a mi equipo para que la producción sea más alta y por ende los operadores cobren mas, y al estar a gusto realicen más y mejores ventas.”

Lo que desea mantener es el equipo, que afirma que “es de excelencia y si bien siempre hay cosas a mejorar, la verdad me gustaría conservar todos los recursos que tengo trabajando en la línea. Se formo un grupo humano muy lindo y unido y yo confío en que día a día dejan todo por mejorar cada uno en lo suyo.”

El trabajo diario desde la perspectiva de los operadores.

Daiana Sangalli, una de las operadoras afirma que “el trabajo diario es bastante llevadero, y al ser de 4 hs por lo general pasa rápido. Hay días en que hay más llamadas que otros, y hay días en que los clientes están más molestos e irritables que otros. Si cuando recién comienza la jornada te toca hablar con un cliente molesto por lo general se hace pesado lo que resta de la tarde. Ese es un punto que hay que saber manejar, porque si al cliente que sigue se lo atiende con mala predisposición es posible que no sea una venta efectiva, y eso es lo que hay que tratar de evitar. Cuando pasa esto por lo general pido para ponerme en algún estado en el que no me caigan llamadas para bajar la tensión y poder seguir luego.”

Por su parte Silvana Peralta, una operadora que esta desde el inicio de la campaña, dice que “el trabajo si bien es bastante rutinario y a veces pesado, se hace bastante llevadero por el buen clima laboral que hay en mi turno por lo menos. Buena relación compañeros- compañeros, y con los superiores.”

Por otro lado, entrevistamos a una operadora que ya no pertenece a Televentas sino a otro sector. Ella, Joana Pozzo, testifica que el trabajo en el sector “se torna muy rutinario, estresante y agotador. La ventaja de trabajar con buenos compañeros hizo que el ambiente laboral sea más llevadero, soportable. Mi relación con mis compañeros fue muy linda, nos divertíamos mucho entre llamado y llamado y con respecto a mis superiores fue normal.”

Comenta que “me postule para la búsqueda de ventas porque necesitaba realizar tareas distintas a las que venía realizando. Con respecto a la selección, tuve una entrevista con la supervisora del sector y a la semana me avisaron que había quedado seleccionada.”

Joana también aclara que “decidí postularme a otra área e irme de Televentas porque estaba muy saturada de la venta telefónica y de las promesas del sector. Además, el trabajo empezó a afectarme a la salud.”

Por un lado subyace de las entrevistas el carácter estresante y agotador que reviste el trabajo en el sector, y por otro el buen compañerismo y clima laboral. Con respecto a lo enunciado primero tiene que ver con las situaciones mencionadas en la observación participante. Allí se aprecia poca claridad en las características y requisitos de los productos que se venden, falta de comunicación entre las empresas del grupo que hace que se pierdan injustamente ventas y que no haya coherencia en el trabajo de una u otra, el sensible tema de la extensión horaria, los desacuerdos con el sector de Calidad, etc.

En cuanto a los cambios, y en concordancia con la supervisora, Daiana Sangalli entiende que “la mayor vía de comunicación de cambios y novedades es el mail laboral. Pero creo que muchas veces no se la utiliza de manera correcta. La excesiva cantidad de correos a veces hace que uno lea rápido y no preste demasiada atención, y hay información que se pierde o no se incorpora en el momento justo.”

“A veces los cambios se informan oralmente, pero generalmente luego se refuerza con un mail para que quede esa info por escrito. Algunas veces también se hacen reuniones con la supervisora y team leader, pero casi siempre son bastante informales y cortas.”

Peralta coincide también en que “los cambios en el área son informados a través de mails por parte de RRHH o supervisores o team, también se utiliza una página de la empresa llamada Nexa, donde se notifican cambios y novedades en la empresa.”

Respecto a las capacitaciones

Silvana Peralta, dice “en cuanto a las capacitaciones, tuvimos en una oportunidad cuando se abrió la línea, y luego mantenemos charlas con nuestros superiores para interiorizarnos de los cambios en los productos que comercializamos. La verdad que haría falta capacitaciones mas seguidas, pero mejor organizadas, ejemplo de esto, se lanzo Pro Cre Auto como producto nuevo y solo nos dieron la info para que leamos, no lo vi correcto a eso. Nos largaron a atender y asesorar un producto re importante anunciado por la presidente de la nación sin capacitación previa.”

Sangalli por su parte afirma que “hay capacitaciones, pero no muchas. La más intensa es la que se brinda al ingresar a la línea y cuando surgen algunas dudas nos la aclaramos entre compañeros. Eso a veces dificulta el trabajo, porque hay muchas personas hablando a la vez y se genera un murmullo molesto para trabajar.”

Se exploya hablando respecto del team leader y sostiene “que debería ser el encargado de evacuar esas dudas y ayudarnos cuando surge algún inconveniente. Pero es una persona bastante insegura que necesita consultar con la supervisora cualquier pregunta que se le haga, y eso dificulta el trabajo. Muchas veces que uno necesita ayuda de manera rápida y el team no está, o está haciendo otra cosa y no nos ayuda en el momento. Creo que en este sentido sería muy productivo que esta persona esté siempre atenta y nos ayude cuando lo necesitamos.”

Por último Daiana propone “armar capacitaciones cada 15 días por ejemplo incorporando las novedades de la línea y respondiendo a las dudas que nos van surgiendo en el día a día. Porque a veces por querer ayudar rápido a un compañero/a nos equivocamos con la info y después se arma lío. Apunto a una capacitación más formal y partiendo de nuestras propias consultas.”

Cambios que impulsarían desde la perspectiva de los operadores.

Sangalli, responde que “si bien hay una marcada diferencia entre la dinámica de trabajo del turno tarde y del turno mañana, creo que hay bastante compañerismo. Yo trabajo en el turno tarde, y allí se respira un buen aire de trabajo. Tratamos de ayudarnos y contenernos entre todos, y digo contenernos porque muchas veces hay situaciones con algunos clientes que nos sobrepasan y a mí particularmente me cuesta autocontrolarme.”

Entre las ventajas destaca que “cobro comisiones por cada venta que hago, y no tenemos piso para empezar a comisionar, aunque a veces no tenemos el detalle exacto de las liquidaciones. Ése sería un aspecto que cambiaría: más transparencia en liquidación de comisiones. Si bien a veces nos envían informes, estos no son mensuales, y eso dificulta llevar la cuenta de lo que cobré y de lo que no. Y a veces las comisiones varían bastante de mes a mes.”

Sigue diciendo que “otro aspecto que cambiaría sería la cuestión burocrática: hay que pedir permiso para hacer todo, informarlo por escrito, enviar mails a los supervisores y a veces esperar algunos días la respuesta. Me gustaría que exista un poco más de autonomía por sector y que

algunas cosas puedan solucionarse con mayor rapidez que las que se solucionan. Digo algunas porque hay veces que es necesario tener la autorización de las autoridades, pero a veces creo que se podrían manejar internamente.”

Se ha enunciado, en concordancia con esto, y a partir de la observación participante, el hecho de que todo se informe por mail, que algunas licencias haya que pedir las con varios días de anticipación, llenar formularios, etc., cuando a veces ya está autorizado por el superior, y de todas formas hay que hacerlo.

Silvana Peralta entiende que “actualmente el sector se encuentra bastante organizado, aunque siempre hay algunas falencias, creo que la parte de ventas de seguros necesita más solvencia, a veces estamos muy a la deriva, la función del Team, a veces es bastante desprolija y falta de compromiso. Muchos hacemos varias tareas por lo cual, se necesitaría o bien más gente, o bien extender la jornada laboral de los que estamos (de 4 hs a 6 hs). Además cambiaría las herramientas de trabajo, GLM sobre todo que es donde cotizamos y emitimos seguros a los clientes.”

Objetivos

Daiana Sangalli afirma que “tenemos determinado objetivo en productos BNA (tarjetas de crédito y préstamos) y otro en la línea de Seguros (sumando 50 ptos. entre ambos para los operadores que trabajamos 4 hs). En lo que más nos exigen es en la cantidad de seguros vendidos (cantidad en el sentido de la suma de prima de las ventas). Creo que el piso que nos piden es bastante accesible, y si bien se siente presión para llegar al objetivo no es que te sancionan si no llegás. Generalmente hay un clima de aliento por parte de la supervisión para vender, y si un mes la venta fue floja la supervisora hace reuniones para ver qué fue lo que pasó, en qué aspectos es necesario un refuerzo. Algo que valoro es que se contemple son las situaciones personales de cada uno, pero lógicamente siempre se apunta a realizar la mayor cantidad de ventas posibles.”

Por el lado de Silvana cuenta que “actualmente como estoy un 50% en ventas, mi objetivo a cumplir es más bajo que el resto, eso afecta proporcionalmente a mis ingresos, pero fue una decisión propia de pasar a hacer otras tareas, ya que el sector ventas es un sector jodido para permanecer siempre en lo más alto, desgasta la mente, y como hace bastante que estoy vendiendo

las ganas ya no son las mismas. Con respecto al objetivo me siento más relajada, no me siento presionada, pero cuando se logra es satisfactorio para uno mismo y para el bolsillo.”

En lo recabado en la observación participante se enunció también el tema de los objetivos de ventas de seguros y productos bancarios. Estos objetivos son a nivel grupo y a nivel personal también y se establecen al comienzo de cada mes.

También se mencionó el objetivo de llamadas, de acuerdo al reporte diario, un 50% de la jornada laboral tiene que estar ocupado en línea con los clientes.

Áreas con las que interactúan

Daiana Sangalli entiende que “las dos áreas con las que más hay interacción es con soporte (nos asisten si hay algún problema informático, bloqueo de claves, problemas de conexión) y con el sector de calidad. El departamento de calidad toma llamadas ya hechas y las evalúa según ciertos criterios, con el objetivo de marcar lo que está mal y apuntar a la excelencia en la atención. Nos envían por mail la planilla con los puntos evaluados y con observaciones si corresponde, adjuntando también el link para escuchar la llamada si deseamos.”

Continúa diciendo que “muchas veces es un ida y vuelta, porque si como operadora no estoy de acuerdo con la evaluación de cierto criterio, tengo la posibilidad de reclamar y justificar lo que creo correcto. Se lo informo a la supervisora y si ella acuerda conmigo lo reclama para que se cambie la evaluación.”

Por otro lado reconoce que “a veces los criterios no están demasiado claros para los operadores y eso genera un cierto malestar.”

Silvana Peralta, por su parte dice que “la relación con otros sectores, es bastante buena creo, más que nada con el sector de Calidad, aunque antes no entendíamos mucho como calificaban los llamados, hoy en día esto se mejoro demasiado, para un bien común, y hemos aprendido de nuestros errores y viceversa. Además yo interactuó con la fuerza de ventas directamente del Banco, y a veces se torna medio tedioso trabajar con ellos, por su falta de información y por no comprender que la mesa esta para ayudar, y no como secretarios de ellos.”

En la observación participante se vislumbro ese malestar con el Sector de Calidad, y si bien como dice Silvana ha mejorado la relación, se debe a que, por un lado, se clarifico que los criterios partían de la supervisora del mismo equipo y por el otro, de acuerdo a los comentarios que ya hemos enunciado anteriormente, a veces se elije no tener en cuenta ciertas correcciones para no predisponerse mal.

Además, quiso también “aclarar algunas disconformidades en cuanto la empresa en sí, el pase a 6 hs que fue prometido y nunca pasamos (solo 3 operadores) lo cual considero totalmente injusto, los cambios de categorías solicitados y no aceptados, y la burocracia que la empresa tiene en sí misma.”

CAPITULO 5

Aportes desde la comunicación.

Es menester, para posibilitar la comunicación y las conversaciones para la acción y de posibilidades, darle un giro al espacio ya consolidado del encuentro del Jugate. Como ya hemos mencionado se trata de una reunión que se realiza cada fin de mes y en la cual, de acuerdo a nuestra observación participante y a lo dicho por las entrevistadas, el gerente del Centro de Contactos y los superiores exponen las novedades de la empresa y luego se realizan juegos de integración, se comparte la merienda o desayuno, etc.

Si bien se trata de un valioso momento de esparcimiento e integración, donde hasta incluso se dan charlas entre compañeros, que a veces estando en la línea no es posible, se puede sacar más provecho del mismo.

Hay en la empresa, y en el sector de Televentas en particular un escuchar de trasfondo, en el cual podemos observar que se plantean ciertas problemáticas. Estas, por lo general quedan en las bases, se trata de conversaciones de pasillo, de baño o que se dan en los momentos en que no está el superior escuchando. Las mismas no son planteadas a quienes podrían dar una respuesta certera al asunto, no constituyen conversaciones en donde se asuman compromisos ni se hagan promesas.

La ausencia del espacio para que estas conversaciones se den puede subsanarse utilizando la red social NEXO. Al comienzo de cada mes el sector de Recursos Humanos, que es quien se encarga del encuentro del Jugate, puede postular ciertos tópicos a debatir en la reunión. De esta manera, los mismos serían votados por cada uno de los operadores e incluso por los superiores jerárquicos y el tópico ganador sería el conversado en el próximo encuentro.

La idea con esta propuesta es echar luz sobre ciertas cuestiones que parecen no estar clarificadas, sobre ciertos rumores que generan malestar. Entre ellos identificamos, la extensión horaria, las condiciones de ascenso a otros sectores, el pago de ciertos premios fuera de término, las escasas capacitaciones, etc.

Siguiendo esta misma línea, una de las realidades mas cuestionadas, como ya mencionamos, es la falta de capacitaciones. En el día a día en Televentas, resulta improbable llevarlas a cabo una vez por semana o, en su defecto cada quince días, debido a una cuestión de tiempos. Pero si es factible que se realice una vez por mes una capacitación en la cual se puedan actualizar los requisitos, beneficios de los productos, los precios, etc. De esta manera se evitaría el constante “darse vuelta” para preguntar entre compañeros generando un murmullo molesto, confusiones que derivan en errores, incluso involucrando a clientes, diciéndoles una cosa por otra.

También, por este camino, unificar criterios, saber cómo operar en cada caso, qué indicarle al cliente y qué no. Esto porque durante la observación participante hemos apreciado que, por dar un ejemplo de situaciones que se repiten a diario, un operador le informa al cliente que lo llamen en 5 días (no aclara que son días hábiles) y otro le indica que son diez.

Dicha situación, que a la vista parece no ser tan grave, acarrea una serie de inconvenientes y malestares, los cuales dejan entrever, por ejemplo, que en determinadas circunstancias, el cliente llama a los 5 días enojado para hacer un reclamo, lo atiende un operador que sabe que esos días son hábiles, no puede tomar el reclamo, esto genera molestias en el cliente, una mala imagen de Banco Nación en definitiva. Por otro lado, también genera rispidez entre compañeros o en su defecto enojo con los superiores que no ofrecen capacitaciones más continuas que eviten estas situaciones.

Además, en estas reuniones/capacitaciones mensuales podrían enumerarse los criterios con los cuales se evalúan los llamados desde el sector de Calidad. Los mismos son enviados de forma esporádica y desordenada a través de mails, pero sería pertinente que la supervisora Eliana Part, que es quien establece dichos criterios con aquel sector pudiera esclarecerlos mensualmente ya que los mismos sufren modificaciones con regularidad.

También, en estas reuniones cada dos o tres meses podría estar presente, en representación del sector de Calidad, alguna de las analistas. Así el debate sería más democrático y se podría trabajar más como equipo y menos viendo desde Televentas a aquel área, como constante cuestionadora de su trabajo.

Como creemos que el camino es la comunicación, postulamos reforzar la misma, en espacios reales y factibles poder construir conjuntamente el sentido del trabajo diario, lograr pertenencia

con el mismo, que los operadores se sientan escuchados y escuchar. Construir juntos un vínculo a través del cual, si bien no siempre se cumplan los pedidos, estén contentos y en desarrollo constante, con esperanzas de crecimiento personal y grupal, y no sentirse “a la deriva”, como describe la operadora Silvana Peralta.

Uno de los mayores malestares se genera en relación a la función del Team Leader. El mismo es calificado por sus operadores como “falta de compromiso” e “inseguro”. Se trata de una persona con buena predisposición pero ciertamente irresoluto y necesitado de la aprobación de su superior, lo cual causa demoras en la respuesta, y a veces se trata de una problemática con un cliente esperando en línea. Si bien podemos ver en él estos aspectos negativos, también observamos una buena relación diaria con los operadores.

La cuestión del líder es fundamental, se trata del ejemplo a seguir de los operadores. Los mismos, a nivel profesional y laboral están muy disconformes. Él es el superior directo, es determinante a la hora de decidir si quedarse o irse de la empresa, o del sector. Se trata de la primera imagen que tienen los operadores de Nación Servicios y de Banco Nación, y ciertamente no es positiva, sino que hasta se ve como injusto el lugar que ocupa él dentro del área. Esta realidad no puede ser ignorada por el sector de Recursos Humanos e incluso por la jefa del área, que de hecho se muestra conforme con respecto al team.

Desde Recursos Humanos debería impulsarse un espacio institucionalizado donde se hagan declaraciones, peticiones, promesas y afirmaciones entre operadores y sus líderes, donde la asignación de cada cargo y puesto implique el “cumplimiento de compromisos, no deberes y responsabilidades”, y de esta manera se puedan abrir “las oportunidades de satisfacción personal, así como la participación personal en los compromisos de la organización como un todo”⁴⁵.

Según lo analizado en este trabajo, correspondería que se lleve a cabo un mayor seguimiento por parte de los puestos más altos de la Gerencia de Marketing, que es a la cual pertenece Televentas, de los lugares de mando como team leaders y supervisores, que son quienes están en contacto diario con los operadores. Una lectura más profunda de la relación del team con sus subordinados detectaría a las claras la disconformidad a nivel laboral, y así, se podrían emprender acciones para mejorar el vínculo, para reforzar la imagen de líder de grupo que debería tener.

⁴⁵ Flores, Fernando, *op. cit.* p. 68.

“La palabra estrategia está vinculada con la acción. Es una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. También como múltiples caminos complementarios que elegimos recorrer para alcanzar determinados escenarios”⁴⁶.

Llevar a cabo ciertas acciones, elegir estos criterios para el hacer conduce a una realidad mucho más favorable para el líder, que no es visto como tal, para los operadores y su clima laboral y para la empresa en general.

De acuerdo con Pichon Riviere, Televentas en sus comienzos fue un grupo-sujeto, que vino a cambiar lo instituido, por ej. Ir al banco a solicitar un producto, por una fuerza instituyente, a través de la cual esto empezó a hacerse telefónicamente. Pero además, esta fuerza instituyente vino a cambiar la modalidad de trabajo en el Centro de Contacto, donde cada llamado sigue rigurosamente una línea, un llamado de Televentas es mucho más libre de pasos a seguir, y mientras se concluya en una venta, si bien hay criterios de calidad que cumplir, esta excelente.

Esta fuerza instituyente es ahora una realidad instituida que tiene que emprender una serie de acciones para lograr el escenario deseado. Como hemos mencionado, Televentas es el nexo entre cualquier cliente de cualquier parte del país, y la sucursal que de acuerdo a la zona le corresponda. A cada cliente se le asigna un ejecutivo y un supervisor que, salvo algunas excepciones, los operadores, teams leaders y supervisora solo conocen por su nombre.

Es preciso que se realicen reuniones periódicamente entre Gerente de Centro de Contacto, Gerente de Ventas del Banco y supervisores de las localidades más importantes con el fin de unificar criterios, modalidades de trabajo, etc. Por mas encuentros y conversaciones a nivel local en Televentas que haya, sino no se producen estas conversaciones entre las capas más altas de la empresa, no hay una comunicación integral. Por lo tanto, no hay trabajo en equipo, no hay compañerismo y el trabajo diario ciertamente no resulta efectivo y se torna desgastante.

Dentro de Nexo esta Sharepoint que es donde se cargan las gestiones, excepto los seguros, y donde se visualiza si fueron asignadas a un ejecutivo de ventas por su supervisor. En la mayoría de los casos aquellas tardan muchísimo en asignarse, cuando deberían hacerlo diariamente. Esta situación implica que el trámite va a tardar más de lo que se le informo al cliente, que diariamente se reciben una buena cantidad de reclamos porque los mismos no son contactados a tiempo y

⁴⁶ Uranga, Washington, Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación, *op. cit.* p. 1.

además afecta la remuneración de los operadores, que se ve afectada en sus comisiones por esta situación.

Manteniendo regularmente conversaciones de compromisos de acuerdo a cada cargo podrían reverse determinadas cuestiones que derivan en estas problemáticas. Buscar posibilidades futuras, identificar limitaciones, para así anticipar estos inconvenientes y ponerse en acción para que no ocurran. Gestionar la comunicación implica propiciar estas conversaciones, gestionar es accionar.

“La comunicación para el cambio social es, necesariamente, la enunciación de propuestas portadoras de futuro a partir de la realidad presente. No basta con la denuncia, no basta con el simple relato de los acontecimientos. Hay que trabajar para revelar, en las prácticas de los hombres y mujeres de hoy, signos portadores de un futuro utópico que alimente la esperanza de un mañana distinto pero ya presente”⁴⁷.

Síntesis de las acciones comunicacionales a llevar a cabo.

- Reforzar el dialogo con los superiores en el encuentro del Jugate, postulando tópicos en la red social Nexo que serán votados por los operadores y luego debatidos en los encuentros mensuales.
- Realizar al menos una capacitación mensual, para unificar criterios de trabajo y alinear el trabajo de Televentas con el de las sucursales y el sector de Calidad.
- Efectuar un mayor seguimiento por parte del sector de Recursos Humanos de la relación que se pretende que exista entre un líder de grupo y sus subordinados, de las funciones de este líder, de los compromisos y peticiones de ambas partes, etc.
- Llevar a cabo conversaciones asiduas, en ámbitos institucionalizados, donde participen los altos mandos de la empresa. De esta manera unificar criterios de trabajo, asumir compromisos, etc.

⁴⁷ Uranga, Washington, La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales, *op. cit.* p. 2

CONCLUSIONES

En esta tesina el objetivo más importante fue entender como es la comunicación dentro del área de Televentas, que pertenece al Centro de Contactos de Nación Servicios, una empresa del grupo BNA. Para esto fue necesario indagar y conocer cómo es el trabajo diario, qué tareas desempeñan, cómo es la relación entre los operadores, entre estos y los puestos de mando, cómo se comunican con otros sectores y con las otras líneas dentro del Centro de Contactos. A través de las entrevistas en profundidad a algunas de las operadoras y a la supervisora, y entrelazando la información allí obtenida con los datos de la observación participante se pudo exponer como es la comunicación dentro del área, cuales son los lugares donde intervenir, propiciar determinadas conversaciones, accionar y conducir a cambios deseados.

Se entiende que hay determinadas acciones que, de acuerdo al contexto actual y a la idiosincrasia de la empresa, no pueden impulsarse desde Televentas, sino que tiene que ver con decisiones de las gerencias más importantes de Banco Nación e incluso del poder ejecutivo actual.

A través de este trabajo se pretende contribuir al área escogida, y que a partir de plantear el rol de la comunicación dentro de Televentas, pueda plantearse la misma a nivel general, en todo Nación Servicios e incluso en los sectores del Banco con los cuales se trabaja en conjunto. Por supuesto que no se trata de una lista de pasos a seguir rigurosamente, sino más bien de plantear ciertas intervenciones y aportes, susceptibles de ser modificados sobre la marcha si no resultan lo esperado.

De todas maneras es pertinente intervenir en aquellos lugares en donde la comunicación puede ser realmente acción. Si la falta de capacitaciones o el malestar con respecto a la función del team leader queda en una charla de baño o de pasillo, nada ocurre con ello. Es preciso comunicar estas problemáticas en aquellas instancias donde sea posible emprender una acción para una mejora futura, donde se generen compromisos y promesas mutuas, donde se puedan detectar oportunidades.

De acuerdo a Washington Uranga, las estrategias responden a nudos críticos, a partir del análisis situacional. En este trabajo se ha hecho una lectura de estos conflictos y de cómo los mismos desencadenan en una serie de complicaciones. Es preciso intervenir estratégicamente en esos

lugares, entendiendo a las estrategias como articulaciones complejas e interconectadas con distintas dimensiones.

En Nación Servicios no hay un área específica de Comunicación Interna, en realidad todo lo que se comunica de manera oficial se hace desde el sector de Recursos Humanos, además de lo que comunican los jefes a sus equipos. Podemos ver que no hay una gestión de la comunicación integral ya que, dentro mismo del Centro de Contactos hay determinados lineamientos, formas de operar que se contradicen entre sí. Para dar un ejemplo, en la línea de atención al cliente premian a los operadores por cantidad de llamadas derivadas a Televentas, pero también les exigen que las llamadas no duren más de dos minutos. Para derivar un llamado a ventas tendrían que calificar al cliente, es decir, preguntar si trabaja, donde, cuánto tiempo hace, etc. Y, como los segundos corren hemos observado que muchas veces el cliente dice “quiero consultar por una tarjeta” y automáticamente lo derivan. Esta situación, que genera enojo y mala predisposición, podría evitarse si se plantearan una serie de reuniones en donde se consensuaran criterios, se conversara alineando formas de trabajo, que son acciones realmente factibles de llevar a cabo dentro de la organización.

Se observa que Recursos Humanos informa las novedades, lo cual si bien es necesario, no alcanza a la hora de generar cambios precisos y hasta favorables para la organización. Gestionar la comunicación es preciso para conducir al Centro de Contactos y a Televentas en particular hacia el horizonte deseado. Es a través de este área que muchos clientes se vinculan con el Banco, en cada llamado se va forjando la imagen de la organización en los clientes. Por este motivo es preciso que se alineen los sectores que trabajan en conjunto, en lo que concierne a Televentas, el sector de ventas de las sucursales y la línea de atención al cliente que deriva llamados.

Gestionar la comunicación incitando a que se produzcan las conversaciones, los debates productivos, institucionalizando estos espacios para que lo que allí surja conduzca a un lugar mejor.

El propósito de este trabajo es movilizar un poco lo que está quieto, lo que no se discute, con la convicción de que cuestionando y proponiendo debates diferentes se podría comenzar el cambio, la mejora que necesitan particularmente desde el sector de Televentas. Indagando en el trabajo

diario de este área, se ha detectado que muchos de los conflictos que allí detonan depende de varias cuestiones que no obedecen a Televentas, que van mucho más allá de Nación Servicios incluso. Pero, por otro lado, se entiende a partir de este estudio que con pequeños aportes pueden lograrse importantes cambios, para mejorar el trabajo diario del sector, que fue el objetivo principal de este trabajo. Desde este lugar se puede contribuir a que el sentido de trabajar en Televentas sea construido entre los que allí participan, generando mayor compromiso con la línea desde los operadores hasta los superiores, sabiéndose escuchados y escuchar, teniendo espacios en donde debatir los problemas que se dan a diario para buscar soluciones, oportunidades futuras a través de las cuales ir generando un crecimiento conjunto y personal a la vez.

A partir de las propuestas que aquí se enuncian y en pos de pensar la comunicación como gestión y no tanto como acciones aisladas, se busca generar más espacios institucionalizados para el debate, las conversaciones entre actores claves que hagan factibles los cambios en el futuro. Esto, para que los operadores de Televentas entiendan que su trabajo diario conduce a un lugar deseado, al cumplimiento de objetivos personales y grupales.

Generar compromisos entre las partes implica que todos tengan la certeza que se están haciendo las cosas bien. Se dejarían de ver como injustos ciertos puestos de mando como el del team leader si este manifiesta y demuestra día a día un mayor compromiso y el deseo de querer liderar su equipo, acompañarlo, asistirlo en sus preguntas, ser parte del mismo.

Si bien se reconocen espacios de diálogo, se propone concretamente reforzar los mismos entendiendo a la comunicación como acción, y poniendo en la mesa de conversaciones los temas que interesan al sector. La comunicación es acción en la medida que podamos generar desde estos lugares de debate movilidad, cambio en lo establecido, participación de todos los actores.

El interés parte del deseo de dejar abiertas las puertas para seguir creando, debatiendo aquellas temáticas que contribuyan a mejorar la situación actual. Se entiende que para gestionar la comunicación es necesario que la misma se piense a nivel general en Nación Servicios y en Banco Nación. De todas maneras con estas propuestas, como se enunció, la idea es poder generar pequeños cambios que alimenten la posibilidad de alcanzar ese horizonte deseado, viendo sus primeras manifestaciones en el presente.

ANEXO

Entrevista a Eliana Part, supervisora de Televentas.

-¿Cuándo se formó Televentas? ¿Por qué motivo se creó el área?

Televentas se formó en junio de 2011. El área se formó porque se detectó la oportunidad de brindar un servicio, que hasta el momento no existía en BNA, que era preventa telefónica a las llamadas de atención al cliente que ingresaban al call. Así fuimos arrancando de a poco y hoy somos un sector consolidado.

-¿Cómo fue la inserción del área en la empresa?

La inserción fue lenta, nos tomó un año asentar un equipo y poder entender las necesidades del sector y a su vez poder encontrar cuáles eran los productos adecuados para los clientes.

-¿Qué le gustaría decir acerca de Televentas en su formación y en la actualidad?

Televentas comenzó como un proyecto piloto, con el correr del tiempo y la capacitación se logró formar un equipo efectivo y estable, también se sumaron nuevos productos los cuales son más rentables para la empresa, y que eso definió la continuidad de la campaña en el tiempo.

-¿Cómo es el día a día de Televentas?

Todos los días son distintos, y todas las mañanas comenzamos un nuevo desafío que es el de lograr un promedio de ventas superior al del día anterior, el equipo sabe cómo trabajar y con el apoyo de los líderes se van resolviendo las situaciones diarias.

-Televentas en su trabajo diario se relaciona con otros sectores, ¿cómo es esa relación?

Nos relacionamos con varios sectores, dentro de la Gerencia. Con calidad, con la idea de mejorar la atención diaria, y con otras Gerencias. Como la de sistemas, Ventas, seguridad Informática, con las que tratamos de que la comunicación sea efectiva para lograr más agilidad en la resolución de situaciones.

-¿Los operadores de Televentas tienen contacto diario con Ud. y con su team leader?

Los operadores tienen relación directa conmigo y con sus teams, a través de herramientas informáticas, desde teléfono, chat, y redes sociales como Nexa y Face.

También tenemos contacto directo ya que, si bien yo estoy radicada en Buenos Aires y trabajo en la sucursal de la empresa allí ubicada, viajo al menos una vez por semana a Rosario.

Por lo general con mi presencia allí solemos hacer reuniones, algunas de capacitación sobre nuevos productos, o refuerzo de los ya existentes y otras, la mayoría, de pedidos por parte de los operadores. Los mismos yo los paso siempre a mis superiores tratando de buscar una respuesta a las demandas de mi equipo.

-Como en todo trabajo, siempre hay cambios y modificaciones, ¿cómo se informan estos cambios?

Las notificaciones por lo general se envían por mail y se refuerzan con reuniones semanales.

-¿Le gustaría hacer cambios en el área? ¿Cuáles?

Me gustaría poder ofrecer extensión horaria a mi equipo para que la producción sea más alta y por ende los operadores cobren mas, y al estar a gusto realicen más y mejores ventas.

-¿Qué cosas le gustaría que se sigan como hasta hoy?

El equipo que tengo es de excelencia, siempre hay cosas a mejorar, pero la verdad me gustaría conservar todos los recursos que tengo trabajando en la línea. Se formo un grupo humano muy lindo y unido y yo confío en que día a día dejan todo por mejorar cada uno en lo suyo.

Entrevista a Daiana Sangalli, operadora de televentas.

-Cuénteme de tu ingreso a Televentas, ¿cómo fue el proceso?

Ingresé a Nación Servicios en Abril de 2012. Comencé atendiendo la línea de atención al cliente de SUBE y a los tres meses aproximadamente me entrevistaron para pasar al sector de Televentas, que estaba por ampliarse. Me informaron que quedé seleccionada y al principio no estaba muy decidida. En la entrevista no me animé a decir que no me interesaba el cambio de sector porque aún no había cumplido los 3 meses en la empresa y temía que no me renovasen contrato. Creo que mi indecisión venía de la mano de que, al hacer tan poco tiempo que trabajaba

en Nación Servicios, recién estaba conociendo a mis compañeros de sector y estaba en un proceso de adaptación al trabajo en call center, trabajo que nunca antes había realizado.

-¿Qué piensa del sector, qué cosas cambiaría y qué cosas dejaría como están?

Si bien hay una marcada diferencia entre la dinámica de trabajo del turno tarde y del turno mañana, creo que hay bastante compañerismo. Yo trabajo en el turno tarde, y allí se respira un buen aire de trabajo. Tratamos de ayudarnos y contenernos entre todos, y digo contenernos porque muchas veces hay situaciones con algunos clientes que nos sobrepasan y a mí particularmente me cuesta autocontrolarme.

Una de las mayores ventajas que encuentro de trabajar en Televentas es que cobro comisiones por cada venta que hago, y no tenemos piso para empezar a comisionar. Aunque a veces no tenemos el detalle exacto de las liquidaciones. Ése sería un aspecto que cambiaría, más transparencia en liquidación de comisiones. Si bien a veces nos envían informes, estos no son mensuales, y eso dificulta llevar la cuenta de lo que cobré y de lo que no. Y a veces las comisiones varían bastante de mes a mes.

Otro aspecto que cambiaría sería la cuestión burocrática, hay que pedir permiso para hacer todo, informarlo por escrito, enviar mails a los supervisores y a veces esperar algunos días la respuesta. Me gustaría que exista un poco más de autonomía por sector y que algunas cosas puedan solucionarse con mayor rapidez que las que se solucionan. Digo algunas porque hay veces que es necesario tener la autorización de las autoridades, pero a veces creo que se podrían manejar internamente.

-¿Cómo es el trabajo diario?

El trabajo diario es bastante llevadero, y al ser de 4 hs por lo general pasa rápido. Hay días en que hay más llamadas que otros, y hay días en que los clientes están más molestos e irritables que otros. Si cuando recién comienza la jornada te toca hablar con un cliente molesto por lo general se hace pesado lo que resta de la tarde. Ese es un punto que hay que saber manejar, porque si al cliente que sigue se lo atiende con mala predisposición es posible que no sea una venta efectiva, y eso es lo que hay que tratar de evitar. Cuando pasa esto por lo general pido para ponerme en algún estado en el que no me caigan llamadas para bajar la tensión y poder seguir luego.

-¿Cómo se informan los cambios en el área?

La mayor vía de comunicación de cambios y novedades es el e-mail laboral. Pero creo que muchas veces no se la utiliza de manera correcta. La excesiva cantidad de correos a veces hace que uno lea rápido y no preste demasiada atención, y hay información que se pierde o no se incorpora en el momento justo.

A veces los cambios se informan oralmente, pero generalmente luego se refuerza con un mail para que quede esa info por escrito.

Algunas veces también se hacen reuniones con la supervisora y team leader, pero casi siempre son bastante informales y cortas.

-¿Tienen capacitaciones? ¿Piensa que harían falta más?

Hay capacitaciones, pero no muchas. La más intensa es la que se brinda al ingresar a la línea y cuando surgen algunas dudas nos la aclaramos entre compañeros. Eso a veces dificulta el trabajo, porque hay muchas personas hablando a la vez y se genera un murmullo molesto para trabajar.

En la línea hay un team leader que debería ser el encargado de evacuar esas dudas y ayudarnos cuando surge algún inconveniente. Pero es una persona bastante insegura que necesita consultar con la supervisora cualquier pregunta que se le haga, y eso dificulta el trabajo. Muchas veces que uno necesita ayuda de manera rápida y el team no está, o está haciendo otra cosa y no nos ayuda en el momento. Creo que en este sentido sería muy productivo que esta persona esté siempre atenta y nos ayude cuando lo necesitamos.

Creo que sería bueno armar capacitaciones cada 15 días por ejemplo incorporando las novedades de la línea y respondiendo a las dudas que nos van surgiendo en el día a día. Porque a veces por querer ayudar rápido a un compañero/a nos equivocamos con la info y después se arma lío. Apunto a una capacitación más formal y partiendo de nuestras propias consultas.

-¿Qué objetivos tienen que cumplir y cómo se sienten con eso.

Tenemos determinado objetivo en productos BNA (tarjetas de crédito y préstamos) y otro en la línea de Seguros. En lo que más nos exigen es en la cantidad de seguros vendidos (cantidad en el sentido de la suma de prima de las ventas). Creo que el piso que nos piden es bastante accesible,

y si bien se siente presión para llegar al objetivo no es que te sancionan si no llegás. Generalmente hay un clima de aliento por parte de la supervisión para vender, y si un mes la venta fue floja la supervisora hace reuniones para ver qué fue lo que pasó, en qué aspectos es necesario un refuerzo. Algo que valoro es que se contemple son las situaciones personales de cada uno, pero lógicamente siempre se apunta a realizar la mayor cantidad de ventas posibles.

-¿Con qué áreas interactúan, como es esa interacción?

Las dos áreas con las que más hay interacción es con soporte (nos asisten si hay algún problema informático, bloqueo de claves, problemas de conexión) y con el sector de calidad. El departamento de calidad toma llamadas ya hechas y las evalúa según ciertos criterios, con el objetivo de marcar lo que está mal y apuntar a la excelencia en la atención. Nos envían por mail la planilla con los puntos evaluados y con observaciones si corresponde, adjuntando también el link para escuchar la llamada si deseamos. Muchas veces es un ida y vuelta, porque si como operadora no estoy de acuerdo con la evaluación de cierto criterio, tengo la posibilidad de reclamar y justificar lo que creo correcto. Se lo informo a la supervisora y si ella acuerda conmigo lo reclama para que se cambie la evaluación.

A los criterios los determina la supervisora de televentas junto a la supervisora del sector de calidad. Reconozco que a veces los criterios no están demasiado claros para los operadores y eso genera un cierto malestar.

Entrevista a Silvana Peralta, operadora de Televentas.

- Cuénteme de tu ingreso a Televentas, ¿cómo fue el proceso?

Bueno ingrese en Octubre de 2010 a la empresa, comencé atendiendo línea social, en el año 2011 se dio una oportunidad para una postulación, para la apertura de un nuevo sector, y fue así que fui convocada a la entrevista para el nuevo sector de ventas. En junio de ese mismo año comencé, creo que el motivo del cambio fue por lo monetario y por cansancio en la línea que estaba. La verdad que fui testigo directo de algo muy poco pensado, todo muy desorganizado, aunque actualmente sigo en ese sector y la verdad que somos un ejemplo de progreso continuo. Hoy en día trabajo en el turno tarde, hago un 50 % ventas y un 50 % mesa de ayuda de seguros.

-¿Qué piensan del sector, qué cosas cambiarían y qué cosas dejarían como están?

Actualmente el sector se encuentra bastante organizado, aunque siempre hay algunas falencias, creo que la parte de ventas de seguros necesita más solvencia, a veces estamos muy a la deriva, la función del Team, a veces es bastante desprolija y falta de compromiso. Muchos hacemos varias tareas por lo cual, se necesitaría o bien más gente, o bien extender la jornada laboral de los que estamos (de 4 hs a 6 hs). Además cambiaría las herramientas de trabajo, GLM sobre todo que es donde cotizamos y emitimos seguros a los clientes.

-¿Cómo es el trabajo diario?

El trabajo diario, si bien es bastante rutinario y a veces pesado, se hace bastante llevadero por el buen clima laboral que hay en mi turno por lo menos. Buena relación compañeros- compañeros, y con los superiores.

-¿Cómo se informan los cambios en el área?

Los cambios en el área son informados a través de mails por parte de Recursos Humanos, supervisores o team. También se utiliza una página de la empresa llamada Nexa, donde se notifican cambios y novedades en la empresa.

-¿Tienen capacitaciones? ¿Piensa que harían falta más?

En cuanto a las capacitaciones, tuvimos en una oportunidad cuando se abrió la línea, y luego mantenemos charlas con nuestros superiores para interiorizarnos de los cambios en los productos que comercializamos. La verdad que haría falta capacitaciones más seguidas, pero mejor organizadas. Un ejemplo de esto es que se lanzó Pro Cre Auto como producto nuevo y solo nos dieron la info para que leamos, no lo vi correcto a eso. Nos largaron a atender y asesorar un producto muy importante anunciado por la presidenta de la nación sin capacitación previa.

-¿Qué objetivos tienen que cumplir y cómo se sienten con eso?

Actualmente como estoy un 50% en ventas, mi objetivo a cumplir es más bajo que el resto, eso afecta proporcionalmente a mis ingresos, pero fue una decisión propia de pasar a hacer otras tareas, ya que el sector ventas es un sector jodido para permanecer siempre en lo más alto, desgasta la mente, y como hace bastante que estoy vendiendo las ganas ya no son las mismas.

Con respecto al objetivo me siento más relajada, no me siento presionada, pero cuando se logra es satisfactorio para uno mismo y para el bolsillo.

-¿Con qué áreas interactúan, cómo es esa interacción?

La relación con otros sectores, es bastante buena creo, más que nada con el sector de Calidad, aunque antes no entendíamos mucho como calificaban los llamados, hoy en día esto se mejoro demasiado, para un bien común, y hemos aprendido de nuestros errores y viceversa. Además yo interactuó con la fuerza de ventas (los ejecutivos que trabajan en las sucursales). A veces se torna medio tedioso trabajar con ellos, por su falta de información y por no comprender que la mesa esta para ayudar, y no como secretarios de ellos.

Quería aclarar algunas disconformidades en cuanto la empresa en sí, el pase a 6 hs que fue prometido y nunca pasamos (solo 3 operadores) lo cual considero totalmente injusto, los cambios de categorías solicitados y no aceptados, y la burocracia que la empresa tiene en sí misma.

Entrevista a Joana Pozzo, ex operadora de Televentas.

-¿Cuándo empezaste a formar parte del sector, cómo te seleccionaron?

Decidí postularme para la búsqueda de ventas porque necesitaba realizar tareas distintas a las que venía realizando. Con respecto a la selección, tuve una entrevista con la supervisora del sector y a la semana me avisaron que había quedado seleccionada.

-¿Cómo era el trabajo diario, cómo te sentías con tus compañeros y con tus superiores?

El trabajo con el tiempo se torna muy rutinario, estresante y agotador. La ventaja de trabajar con buenos compañeros hizo que el ambiente laboral sea más llevadero. Mi relación con mis compañeros fue muy linda, nos divertíamos mucho entre llamado y llamado, y con respecto a mis superiores fue normal.

-¿Por qué decidiste postularte para ingresar a otro sector, qué fue lo que te motivó?

Decidí postularme a otra área porque estaba muy saturada de la venta telefónica y de las promesas del sector. Además, el trabajo empezó a afectarme a la salud.

-¿Cómo se siente en el nuevo sector de Calidad donde actualmente trabaja? ¿Qué nos puede contar del área y de su trabajo diario?

En cuanto al nuevo sector me siento muy cómoda con mi compañera, trabajamos en un ambiente muy tranquilo y cómodo. Mi tarea es escuchar llamados y evaluarlos de acuerdo a pautas establecidas por el sector, contamos con un objetivo mensual. Últimamente el trabajo es un poco más pesado, debido a que ingresaron más operadores y no se contrató una nueva analista. Nuestra área está conformada por 1 analista que trabaja 6 hs y 3 analistas que solo trabajamos 4 hs. Hemos hablado con nuestra supervisora para que las horas laborales sean parejas y como respuesta obtenemos que es política de la empresa, solicitamos con el permiso de ella una reunión con el gerente de nuestro área. En su momento su respuesta es que no es rentable para la empresa, debido a que, tienen que abonar 6 hs trabajadas al valor de 9 hs. Notamos que el sector no hace nada para que nos encontremos trabajando con motivación, ni siquiera nos abonan la categoría que nos corresponde, debemos tener conocimiento de todas las líneas del centro de contacto y nos pagan lo mismo que a un operador.

ANEXO 2

Espacio donde se realiza el encuentro del Jugate.



Ingreso a Televentas.



Pantalla de inicio a la red social interna NEXO.



Sección de Nexo correspondiente a Televentas.

The screenshot displays a web browser window with the URL <http://nexo.grupobna.com.ar/marketing/wikicat/Pagi>. The browser's address bar shows the page title as "Televentas". The website's header features the "nexo beta" logo on the left and a search bar with the text "Buscar en este sitio..." and a "BUSCAR" button on the right. A dark blue navigation bar contains the following links: INICIO, PERFIL, BLOG, HERRAMIENTAS, EMPRESA, and CIMA. Below the navigation bar, a breadcrumb trail reads: Inicio > Marketing > Wiki Cat > Páginas > Televentas. The main content area includes the text "Última modificación realizada el 15/04/2014 10:48 por PEREGO, CECILIA MERCEDES" and a link to "> Inicio > Marketing > Wiki Cat > Instructivos y Tutoriales > Televentas". A section titled "Novedades Televentas" lists several items: "Ventas productos BNA", "Ventas productos de Seguros", "Soporte Fuerza de Ventas", "Factoring", "Leasing", and "Instructivos Team Leaders". On the right side of the main content area, there is a "Valoración de página" section with five stars and a "Categorías" section with the text "No se seleccionó ninguna categoría". The Windows taskbar at the bottom shows various application icons, including Internet Explorer, File Explorer, and Google Chrome, along with the system clock indicating 07:11 p.m. on 14/11/2014.

Bibliografía

CASTRO, Roberto. *En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo*, México, Szasz I., Lerner S. (comps), Colegio de México, 1996.

FERNANDEZ, Graciela. *La entrevista Institucional en Psicólogos institucionales trabajando*, Buenos Aires, Eudeba, 2003.

FLORES, Fernando. *Creando organizaciones para el futuro*, Santiago de Chile, Chile, Editorial Dolmen, 3era edición, 1995.

KAPLÚN, Gabriel. *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes*, Buenos Aires, Revista Constelaciones de la comunicación, Fundación Walter Benjamin, 2000.

MASSONI, Sandra. *Crónica de la comunicación en un mundo fluido*, FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2012.

MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile, Chile, Editorial Universitaria, 1998.

OROZCO GÓMEZ, Guillermo. *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*, México, Instituto mexicano para el desarrollo comunitario, 1999.

SCHVARSTEIN, Leonardo. *Psicología social de las organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1996.

URANGA, Washington. *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*, 2004. Disponible en:

www.washingtonuranga.com.ar.

URANGA, Washington. *La comunicación es acción: comunicar desde las prácticas sociales*, Buenos Aires, 2005. Disponible en:

www.washingtonuranga.com.ar.

URANGA, Washington. *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*, Buenos Aires, 2007. Disponible en:

www.washingtonuranga.com.ar.

URANGA, Washington. *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*, 2011. Disponible en:

www.washingtonuranga.com.ar .